

B 12688

30. Jg.

EUR 19,83

# CONTROLLER<sup>®</sup>

# Magazin

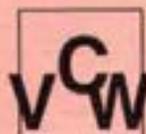
## CM CONTROLLER MAGAZIN

Mai

### 3/2005

### Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis Controlling-Anwendungen im Management

207	Gao Hongshen	Zur wirtschaftlichen Entwicklung Chinas
209	Shuqin Zhou	Wie soll man Chinas Wirtschaft bewerten?
212	Siegfried Weinmann	Digitale Dokumente
216	Eckhard Knapp	Der Controller als erfolgreicher Projektmanager
222	Uwe M. Seidel u.a.	Notwendigkeit eines integrierten Controlling
227	Simon Dahms u.a.	Strategisches Controlling im Mittelstand
235	Oliver Fröhling	Reporting-Redesign und -Optimierung im Mittelstand
243	Sibylle Seyffert u.a.	Projekt- und kundenorientiertes Controlling
247	Werner Weiß	Liquidität schaffen durch Factoring
251	Stefan Steinberg	Integrativer Ansatz der Preisfindung
255	Alfred Bezler	Public Private Partnership – PPP
259	Christoph Dieckmann	Vertriebscontrolling
263	Alfred Biel / A. Stefan Kirsten	Interview: Auswirkungen der Einführung der International Financial Reporting Standards (IFRS)
269	Gerhard Römer	Sollte der Controller gerade jetzt für höhere Preise plädieren?
270	Peter Glinder u.a.	Einführung Neuer Steuerungsinstrumente (NSI) in der Landesverwaltung
280	Walter Schmidt u.a.	Kosten und Qualität
282	Hartmut Volk	Krisenvorsorge
284	Frank-J. Witt	Rückgewinnungscontrolling
290	Hubert Bauer	Innovative IT-Leistungsverrechnung
293	Alfred Biel	Literaturforum
301	Impressum	
302	Int. Controller Verein	ICV im CM



Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee / München

ISSN 1616-0495

<http://www.controllermagazin.de>





(v. l.) Prof. Dr. Gao, Prof. Dr. Hauser, Dr. Deyhle (in Deutschland 2003)  
E-Mail: gaohs@ncut.edu.cn

## WIE SIEHT DIE WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG CHINAS IN DEN ZUKÜNFTIGEN 20 JAHREN AUS?

von Prof. Dr. Gao Hongshen, Beijing, V. R. China – North China University of Technology (ncut)

Mit der bekannten deutschen Zeitschrift Controller Magazin möchte ich den deutschen Betrieben und Freunden gern zeigen, wie die wirtschaftliche Entwicklung Chinas in den zukünftigen 20 Jahren aussieht. Darum kümmert sich auch die ganze Welt.

Meiner Meinung nach kann das **Tempo der chinesischen Wirtschaftsentwicklung** wahrscheinlich so bleiben wie in den letzten 25 Jahren, d. h. jährlich 8 Prozent Wachstum. Natürlich gibt es auch Schwankungen, aber allgemein gesagt ist China in der Lage, das Tempo zu halten.

Bei der **Erforschung des langfristigen Wachstums eines Landes** sind drei Punkte am wichtigsten. Erstens kommt die Möglichkeit zum Vermehrungstempo aus dem Land selber. Der Boden kann nicht vermehrt werden. Die Zunahme der Arbeitskräfte ist von der Bevölkerung abhängig. Wichtig ist das Tempo der Kapitalakkumulation. Zweitens ist die Möglichkeit der Industriestruktur. Wenn man Produkte von größerem zusätzlichem Wert

herstellen kann, wächst die Wirtschaft auch. Drittens kommt die Technik. Wenn das Technikniveau erhöht wird, kann die Wirtschaft entwickelt werden.

Von den oben genannten Faktoren ist die **Technik am wichtigsten**. Der erste Grund liegt darin, dass die Kapitalvermehrungsmöglichkeit durch die Technikumwandlung bedingt wird. Wenn die Technik nicht verbessert, aber der Kapitaleinsatz ständig vermehrt wird, sinken die Einkommen und der Wille zur Investierung. Deswegen hängt der Investierungswille vom Umwandlungstempo der Technik ab.

Die **Möglichkeit der Strukturveränderung ist von der Technikveränderung abhängig**. Ohne neue Technologien existieren keine neuen Industrieabteilungen mit höherem zugefügtem Mehrwert. Wenn die Technik schnell umgewandelt wird, können Abteilungen mit hohem Zusatzwert in großer Zahl auftauchen. Die Möglichkeit des Wirtschaftswachstums bekommt von der Strukturveränderung her viele Chancen.

Die **Technikerneuerung stammt einerseits aus den Erfindungen**, andererseits aus der Einfuhr. Die Einkommensdifferenz zwischen uns und den entwickelten Ländern entspricht tatsächlich der Differenz des Technikniveaus. Eine wichtige Frage ist, mit welchen Methoden kann China als Entwicklungsland die Technikerneuerung besser erreichen. Der Schlüsselpunkt sind die Selbstkosten. Die Technikeinführung hat relativ niedrigen Einsatz und kleines Risiko.

Wir haben viel Forschung gemacht, z. B. die Forschung der Ostasienwirtschaft. Warum konnte **Japan** die einzige neue Industriewirtschaft werden, die die entwickelten Ländern eingeholt hat? Wichtig ist, dass Japan in einer bestimmten Epoche die Vergleichsübermacht und die Technikeinführung als Triebkraft für die Wirtschaftsentwicklung verwendete. Wieviele Technologieprodukte wurden vor den 80er Jahren von Japan erfunden? Man kann nicht sagen, dass es gar keine Erfindungen gibt. Aber sie haben keinen großen Anteil.



Prof. Dr. Gao erklärt seiner Gemahlin Prof. Bai als Controller mit heiterer Miene eine Abweichung in China 2002 (vgl. auch CM 1/03)

Solche Umstände hat auch China. Vor 1978 konnten viele Techniken wegen der Planwirtschaft in China nicht eingeführt werden. Aus diesem Grund konnte man **nur Erfindungen selber machen**. Aber Technikerneuerungen haben sehr hohe Selbstkosten. Deswegen war die chinesische Wirtschaftsentwicklung vor 1978 sehr langsam und nicht gut. Nach 1978 wurde die Marktwirtschaft eingeführt. China hat begonnen, die neue Technik vom Ausland zu importieren und die Wirtschaftsentwicklung hat jetzt ein rasches Tempo.

Eine andere Frage taucht auf. China hat den Weg der Technikumwandlung richtig gewählt. Aber wie weit kann China auf diesem Weg gehen?

Allgemein gesagt, die Theorie kann uns nur sagen, ob der Weg einen positiven oder einen negativen Einfluss hat. Aber wie groß und wie weit der Einfluss ist, darüber können wir uns nur aus den Erfahrungen informieren. Von den Erfahrungen aus ist Japan ein gutes Objekt, mit dem wir uns vergleichen können. Die chinesische Wirtschaft nähert sich jetzt der von Japan ungefähr im Jahr 1960. Von einigen Kennziffern aus, beispielsweise Lebenserwartung, sanitäre Bedingungen, Sterblichkeitsziffer nähert sich China in den letzten

zwei Jahren denjenigen von Japan im Jahr 1960.

Dann betrachten wir den **Anteil der Landwirtschaft** an der Volkswirtschaft. Im Jahr 1960 betragen die Anteile der japanischen Landwirtschaft bei GDP (Gross Domestic Product) 16,7 %. Die Zahl von China im Jahr 2000 ist 15,9 %. 1960 gab eine Person in Japan in der Stadt beim Einkommen von 100 Yuan 38,8 Yuan für Lebensmittel aus. Die Zahl von China im Jahr 2000 ist 39,2 Yuan. Bei vielen Kennziffern also nähert sich die chinesische Wirtschaft im Jahr 2000 der von Japan im Jahr 1960. 1960 begann das rasche Wirtschaftswachstum in

Japan, und das Wachstum ist 30 Jahre geblieben. 1988 hat das japanische Pro-Kopf-Einkommen das von den USA eingeholt.

Ich kann nicht erwarten, dass das Pro-Kopf-Einkommen von China im Jahr 2030 das Pro-Kopf-Einkommen von den USA einholen könnte. Aber von den Erfahrungen Japans aus gesehen ist es unter der Bedingung der Währungswertänderung des Renminbi nicht unmöglich, dass das Pro-Kopf-Einkommen von China die Hälfte des Pro-Kopf-Einkommens der USA erreichen könnte. Wenn das verwirklicht werden soll, wird der Wirtschaftsausstoß von China 2,5 mal größer sein wie der von den USA, weil die Bevölkerung Chinas 5 mal so groß wie die von den USA ist. Der chinesische Markt ist der größte Markt auf der Welt und auch der mit den meisten Erwartungen bei allen Investierern.

Chinesischer Wissenschaftler und Wirtschaftsprofessor bin ich zugleich. Natürlich bin ich auch der Freund der Deutschen, weil ich meine Wirtschaftskennnisse von deutschen Doktoren und Professoren, insbesondere von Dr. Deyhle, gelernt habe. Ich schlage vor, dass deutsche Betriebe so schnell wie möglich in den großen Markt China kommen. Beidseitige Gewinne werden erzielt werden. ■

**Zuordnung CM-Themen-Tableau**

09	21	26	T	V	Z
----	----	----	---	---	---



von links: Hannelore Deyhle-Friedrich, CA-Vorstand Conrad Günther, Professor Dr. Gao Hongshen, Dr. Albrecht Deyhle

## WIE SOLL MAN CHINAS WIRTSCHAFT BEWERTEN?

von Shugin Zhou, München

### Einführung

Es freut mich sehr, dass in den letzten Controller-Magazin-Ausgaben häufig auch Informationen über China zu lesen gewesen sind. Themen waren z. B. Chinas Wirtschaftsreform und Öffnung seit den vergangenen Jahren, hohes Wirtschaftswachstum, chinesische Kultur, Kooperation zu Deutschland und auch das Thema über die Stabilität der chinesischen Währung RMB usw. All dies zeigt, dass man großes Interesse über diesen „Zukunftsmarkt“ hat.

Kein Zweifel, dass sich die chinesische Wirtschaft in den letzten 20 Jahren mit beispiellosem Tempo entwickelt hat: die durchschnittliche Wachstumsrate des BIP (Bruttoinlandsprodukt) betrug 10,3 % pro Jahr zwischen 1980-1990 und 9,7 % pro Jahr zwischen 1990-2003<sup>2</sup>. Um das Entwicklungspotenzial eines Landes abzuschätzen, ist es nötig, die wirtschaftliche Lage des Landes in **sowohl vertikaler Richtung (historische Entwicklung des Landes) als auch in horizontaler Richtung (Entwicklung in Beziehung zu anderen Ländern)** zu betrachten.

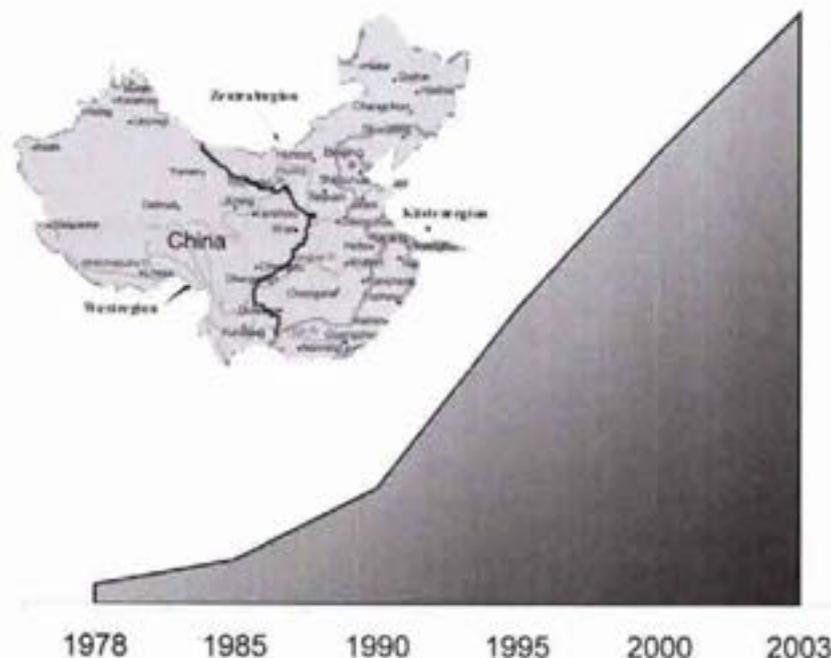


Abb. 1: China mit sehr hohem Wirtschaftswachstum (BIP<sup>1</sup> im Beispiel)



Shugin Zhou, Dr. rer. pol., lebt seit 1993 in Deutschland, war in verschiedenen Bereichen tätig: Marktanalyse, interne Revision, China Projekte usw. Seit 2001 arbeitet sie im Financial Controlling der Infineon Technologies AG  
[Shugin.Zhou@infineon.com](mailto:Shugin.Zhou@infineon.com)

Aber aufgrund des unterschiedlichen Preisniveaus und der Konjunkturlage des jeweiligen Landes ist ein Vergleich zwischen den Ländern nicht einfach. Folgende Fragen könnten gestellt werden:

- > Wo steht Chinas Wirtschaft im internationalen Vergleich?
- > Wie stark ist die Kaufkraft der chinesischen Währung RMB?

### 1 Chinas BIP im internationalen Vergleich nach dem Wechselkurs

Das BIP misst die gesamte in- und ausländische Wertschöpfung, welche die Bewohner eines Landes erbracht haben. Das BIP pro Kopf (real) ist ein häufig benutztes Maß für die Bewertung der durchschnittlichen wirtschaftlichen Produktivität eines Landes. In vertikaler Richtung zeigt die Veränderung dieser Kennzahl eines Landes den Erfolg des Entwicklungsprozesses; in horizontaler Richtung kann man durch den Vergleich von BIP pro Kopf verschiedener Länder den Wohlstand der jeweiligen Länder und die wirtschaftlichen Unterschiede zwischen den Ländern einigermaßen bewerten.

Von der Abb. 1 ist zu bemerken, dass Chinas BIP in den vergangenen Zeiten **ständig mit einem sehr hohen Tempo gestiegen ist**. Das totale BIP Chinas im Jahre 2003 betrug 11.669 Mrd. Yuan<sup>3</sup>, und es entspricht 1.410 Mrd. US \$ nach dem Wechselkurs. Das gesamte Welt-BIP betrug 2003 nach dem Wechselkurs

36.356 Mrd. US \$<sup>4</sup>. Trotz des hohen Wirtschaftswachstums macht Chinas BIP im Jahre 2003 nach dem Wechselkurs nur knapp 4 % der gesamten Welt-BIP aus.

Das BIP pro Kopf Chinas lässt sich wie folgt ableiten:

Total BIP im Jahre 2003:

11.669 Mrd. Yuan

Anzahl der Bevölkerung (Ende 2002):

12,81 Mrd.

BIP pro Kopf in RMB:

9100 Yuan / Kopf

Der Wechselkurs 2003:

1 US \$ = 8,28 Yuan

BIP pro Kopf in US \$:

1100 US \$ / Kopf

Diese Kennzahl kann man in vielen internationalen Publikationen finden. Zum Vergleich sind die BIP pro Kopf von einigen ausgewählten Ländern zusammengestellt:

#### Vergleich der BIP pro Kopf 2003 in ausgewählten Ländern in US \$ (Atlas-Methode)<sup>5</sup>

China	1.100
Thailand	2.190
Korea Rep.	12.030
Singapore	21.230
EU	22.850
US	37.610

Das BIP pro Kopf nach der Atlas-Methode (basiert auf Wechselkurs) in 1100 US-Dollar für China im Jahre 2003 entsprach nur 1/34 des BIP pro Kopf der USA und etwa 1/20 des BIP pro Kopf von EU-Ländern. Es wäre aber nicht richtig, wenn man sagte, dass die Produktivität je Einwohner in China im Jahre 2003 nur 1/34 derjenigen in den USA oder 1/20 derjenigen in EU betragen habe, **da das Lohnniveau, das Preisniveau und viele andere Kostenfaktoren in China ganz anders sind als in den USA und Europa.** 1100 US-Dollar reichen in den USA etwa für die monatlichen Lebenshaltungskosten für einen Studenten; 1100 US-Dollar waren in China in 2003 das jährliche Gehalt für einen gebildeten Arbeiter.

## 2 Kaufkraft der chinesischen Währung RMB im internationalen Vergleich

### 2.1 Wechselkurs-Problematik bei dem internationalen Vergleich

Der Vorteil der Wechselkursmethode

besteht in der Einfachheit, da die Daten direkt verfügbar sind. Für die Buchführung der internationalen Ein- und Auszahlungen ist die Wechselkursmethode sehr praktisch; für den generellen wirtschaftlichen Vergleich zwischen Ländern, in denen das Lebens- und das Preisniveau sehr unterschiedlich sind, ist die Wechselkursmethode jedoch nicht geeignet.

Auf vielen Gebieten in China sind das Einkommen und der Lebensstandard noch sehr niedrig. Die Produktion und die Arbeitskräfte sind meistens nur im Inland eingesetzt. Darum ist der Wechselkurs von der Änderung inländischer Preise in vielen Gegenden fast unabhängig (unsensible) und deshalb spiegelt der Wechselkurs in China nicht die richtige wirtschaftliche Bedeutung wider. Außerdem wird der Wechselkurs auch von politischen und gesellschaftlichen Aspekten beeinflusst. Der Wechselkurs ist seit den letzten Jahren fast unverändert geblieben<sup>6</sup>.

	1994	1995	1996	1997
Wechselkurs RMB to US \$	8,62	8,35	8,31	8,28
	1998	1999	2000	2001
	8,28	8,28	8,28	8,28

So sind die Ergebnisse des Vergleichs der China-Wirtschaft (Beispiel in BIP) mit anderen Ländern anhand der Wechselkursmethode sehr stark verzerrt wiedergegeben.

### 2.2 Kaufkraftparität (KKP-Umrechnungsfaktor) für China

Das Ziel der Anwendung vom Umrechnungsfaktor Kaufkraftparitäten KKP (PPP, Purchasing Power Parity) ist, das BIP in einer einheitlichen Währung umzurechnen und Vergleiche zwischen den Ländern zu ermöglichen. Die KKP ist definiert als die Zahl der Währungseinheiten eines Landes, die erforderlich sind, um die gleiche Menge an Gütern und Leistungen am Inlandsmarkt zu kaufen, die der Kaufkraft eines Dollars in den Vereinigten Staaten entspricht<sup>7</sup>. Die Methodik zur KKP-Bestimmung findet man z. B. in verschiedenen Dokumentationen von ICP (Internationale Vergleichsprogramme, von OECD etc.).

Der KKP-Umrechnungsfaktor der chinesischen Währung RMB zum Internationalen \$ (fast gleich dem US \$) im Jahr 2003 betrug 1,8<sup>8</sup>.

**D. h. also, 1,8 Yuan (RMB) hat auf dem chinesischen Markt die gleiche Kaufkraft wie ein US \$ in den USA.**

Zum Vergleich:

Wechselkurs: 1 US \$ = 8,28 Yuan,

KKP-Umrechnungsfaktor:

1 US \$ = 1,8 Yuan.

Der so berechnete KKP-Umrechnungsfaktor für China ist viel kleiner als der Wechselkurs der chinesischen Währung RMB „Yuan“ zu einem US-Dollar, und das führt dazu, **dass das mit dem KKP-Umrechnungsfaktor berechnete BIP für China viel größer als nach dem Wechselkurs ist.**

## 3 Chinas BIP im internationalen Vergleich nach der Kaufkraftparität

In der Abb. 2 sind zwei Grafiken dargestellt: im linken Bild ist das Welt-BIP nach der Atlas-Methode (Wechselkurs) zu sehen, während die Rechtsgrafik die Werte nach KKP darstellt. Nach dem Wechselkurs lag Chinas BIP im Jahre 2003 weit hinter Japan und machte nur knapp 4 % von den gesamten BIP der Welt aus, während Chinas BIP nach der KKP im selben Jahr 12 % der Weltsumme bedeutet.

Die Abb. 3 stellt einen Vergleich der BIP pro Kopf Chinas und den ausgewählten Ländern dar.

Es ist zu merken, dass die Differenz zwischen China und anderen Ländern unter der KKP-Betrachtung viel kleiner ist (ca. 1/5 der EU) als unter der Wechselkursbetrachtung (ca. 1/20 der EU).

## Schlussfolgerung und Anmerkung

Durch die Betrachtung der Kaufkraftparität gewinnt man ein etwas klareres Bild über Chinas Wirtschaft sowie ein besseres Verständnis der Kaufkraft der chinesischen Währung RMB.

Aus geographischen sowie politischen Gründen gibt es in China eine große wirtschaftliche Disparität zwischen den drei Wirtschaftszonen (Abb. 1). Im Vergleich mit der Zentral- und der Westregion Chinas ist die Wirtschaft in der Küstenregion viel weiter fortgeschritten. Die 40 % Bevölkerung in der Küstenregion

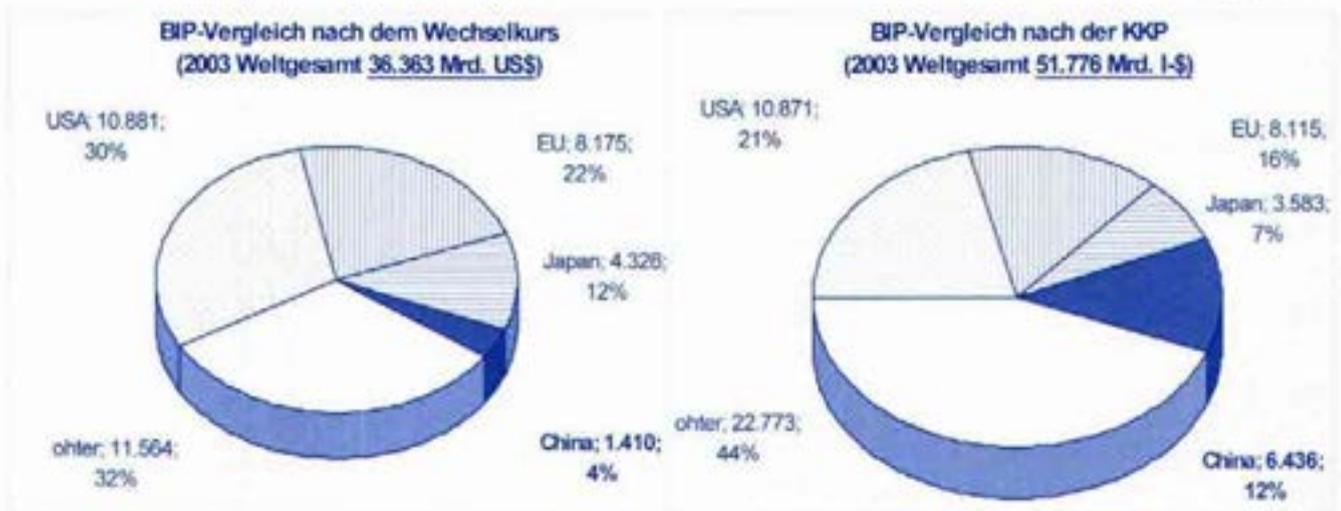


Abb. 2: Vergleich des BIP ausgewählter Länder nach Atlas Methode und KKP (2003)<sup>1</sup>

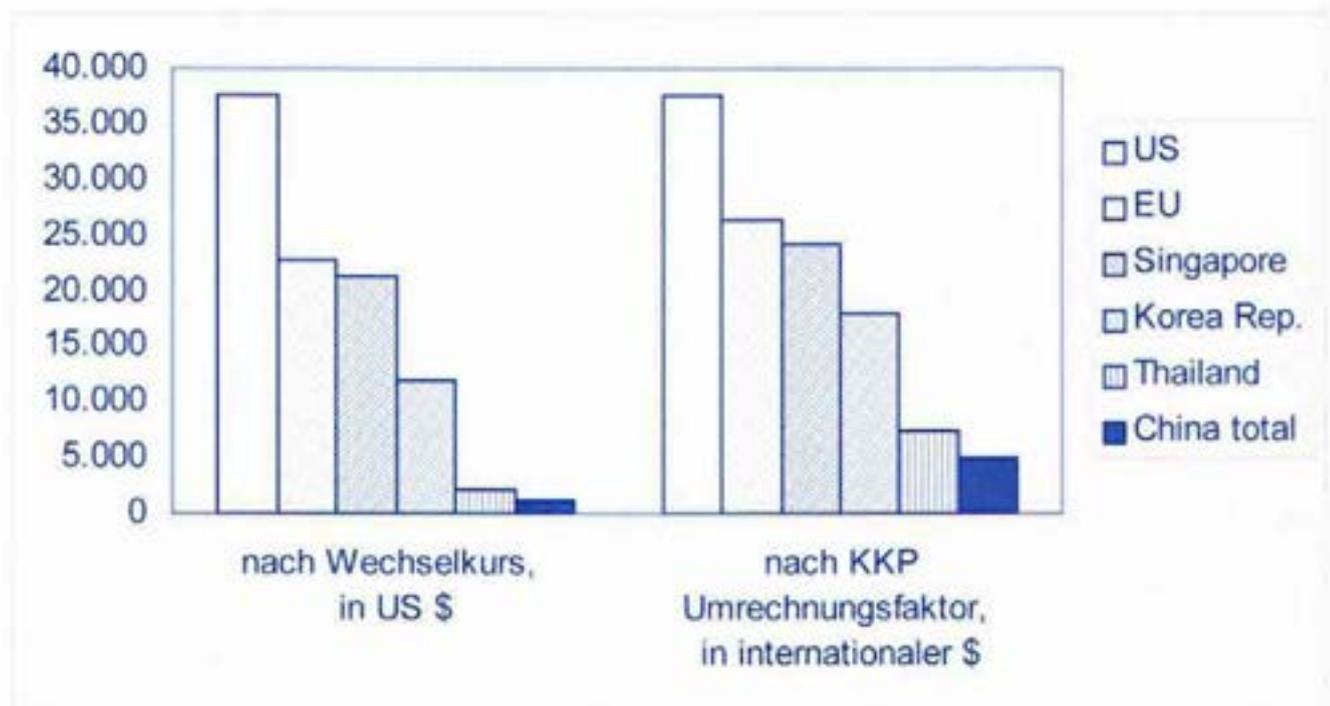


Abb. 3: Vergleich des BIPs pro Kopf ausgewählter Länder nach Atlas Methode und KKP (2003)

trägt etwa zwei Drittel des BIP Chinas bei, oder anders ausgedrückt: das BIP pro Kopf in der Küstenregion Chinas macht etwa das Dreifache des BIP der restlichen Bevölkerung aus. Daher ist die Wirtschaftslage in der Küstenregion Chinas in der Tatsache viel besser als die in diesem Aufsatz dargestellten Zahlen, nämlich der Landesdurchschnitt. Z. B. in der Stadt Shanghai (mit etwa 17 Mio. Einwohnern) betrug das BIP pro Kopf das Drei- bis Vierfache des chinesischen BIP pro Kopf im Landesdurchschnitt.

**Fußnoten**

WDI = World Development Indicator – Weltbankpublikation

- <sup>1</sup> BIP: Bruttoinlandsprodukt (in English GDP: Gross Domestic Product)
- <sup>2</sup> Quelle: WDI Database, July 2004; Report of „National Bureau of Statistics of China“ 2003
- <sup>3</sup> Yuan: Einheit der chinesischen Währung RMB
- <sup>4</sup> Quelle: Report of „National Bureau of Statistics of China“ 2003; WDI Database, July 2004
- <sup>5</sup> Quelle: WDI Database, July 2004. Atlas-Methode nutzte einen Atlas Konversionsfaktor, der die Schwankungen der Wechselkurse in den letzten drei Jahren sowie die Inflations-

rate berücksichtigt. Vgl. WDI 2004, S. 363

<sup>6</sup> Vgl. Economy Report – China, 2002 Economic Outlook (www.apecsec.org); WDI 2004, S. 278

<sup>7</sup> Vgl. Weltbank 1996, Weltentwicklungsbericht, S. 259

<sup>8</sup> Quelle: WDI 2004, S. 278

<sup>9</sup> Quelle: WDI Database, July 2004. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	21	26	F	V	Z

## DIGITALE DOKUMENTE

### Welche Zukunft hat unser gespeichertes Wissen?

von Siegfried Weinmann, Vaduz



Siegfried Weinmann, Studienabschlüsse in Mathematik und Informatik, Dr. der ETH Zürich. Mehrjährige Projekterfahrungen als freiberuflicher Softwareentwickler im Bereich der Logistik für Großunternehmen. Seit 1998 an der Hochschule Liechtenstein als Professor des Kompetenzbereichs Systementwicklung, Leiter des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Mitglied der Hochschulleitung

#### PROLOG: ZUSAMMENFASSUNG

Digital gespeicherte Dokumente lassen sich beliebig oft originalgetreu vervielfältigen und können innerhalb von Computernetzen allgemein verfügbar gemacht und direkt verarbeitet werden, ohne die umständliche Überwindung von Medienbrüchen; doch die Digitalisierung unseres dokumentierten Wissens ist mit eintigen Risiken verbunden: Auch elektronische Medien sind nicht unbegrenzt haltbar und ihre Daten können überdies wegen technischer oder organisatorischer Probleme bereits innerhalb weniger Jahre verloren gehen. – Die Archivierung digitaler Datenbestände stellt wichtige Fragen, die sowohl theoretische wie auch praktische Gesichtspunkte betreffen und Geschäftsfelder im Bereich der Datensicherheit erweitern können.

#### 1 DIGITALE DATENSPEICHERUNG

##### 1.1 Entstehung digitaler Medien

Der Computer ist in den 30er und 40er Jahren als universelle Maschine für die digitale Datenverarbeitung konzipiert worden. An der Entwicklung des Digitalrechners waren in dieser Zeit Turing, Zuse, Aiken und von Neumann neben anderen maßgeblich beteiligt. Die sehr aufwändige Hardware diente in den 50er und 60er Jahren überwiegend zum Rechnen. In den darauffolgenden zwei Jahrzehnten eigneten sich Rechner mit Hilfe fortschrei-

tender Softwaretechnologien auch immer besser für die Textverarbeitung. Seit den 90er Jahren wird der Computer mehr und mehr zur Kernkomponente vernetzter digitaler Mediensysteme, die auch Geräte und Software für die Verarbeitung von Film-, Bild-, Musik- und anderen digitalen Dokumenten umfasst und somit Fernseher, Radio, CD-Spieler und andere Medengeräte verbindet und ihre Einzelprodukte dadurch weitgehend ersetzen kann. **Dokumente, die einst auf Stein, Holz, Papierbogen, Magnetband, Metallfolie, Vinylplatte oder ähnlichen Trägern, in quasi analoger Form und für den Menschen meist direkt lesbar festgehalten worden sind, werden heute digital gespeichert, so dass sie vom Computer gelesen und direkt verarbeitet werden können.**

Die Digitalisierung und Verteilung unseres Wissens innerhalb von immer weiter verzweigten Computernetzen bringt uns näher an bislang schwer zugängliche Datenbestände und verkürzt dadurch die Informationswege rapide. Doch welchen Preis hat die hohe Datenverfügbarkeit in kommerziellen sowie in privaten Bereichen und welche Risiken sind mit der Digitalisierung unseres Wissens verbunden? Welche grundlegenden Bedingungen gelten für die Datenbausteine der digitalen Informationsnetze, im Hinblick darauf, ihr Verfügbarkeitsniveau langfristig zu stabilisieren oder zu steigern?

##### 1.2 Grundeigenschaften digitaler Daten

**Von allen zeichenorientierten Daten-systemen ist das binäre** (aus zwei verschiedenen Zeichen bestehende) **Speichersystem das einfachste und effizienteste.**<sup>1</sup> Aus diesem Grund werden Daten elektronischer Datenverarbeitungssysteme (auf magnetischen oder optischen Datenträgern) als strukturierte Bitsequenzen gespeichert.

Digitale Dokumente haben die herausragenden Vorteile, dass sie sich beliebig oft originalgetreu vervielfältigen lassen, und dass digital gespeicherte Daten innerhalb von Computernetzen beliebig verfügbar gemacht und direkt (ohne Überwindung von Medienbrüchen) verarbeitet werden können.

##### 1.3 Entstehung von Information aus digitalen Daten

Der Zugriff auf digital gespeicherte Daten, als Rohstoff für Information, beginnt bei der syntaktischen Ebene (Wie lautet die Zeichenfolge?), durchläuft die semantische Ebene (Was bedeutet die Zeichenfolge?) und endet auf der pragmatischen Ebene (Was bewirkt die Zeichenfolge?). Aus praktischer Sicht verlangt jeder Informationsprozess, dass die Informationsgenerierende Zeichenfolge (a) physikalisch lesbar, (b) logisch verständlich und (c) motivisch relevant ist.

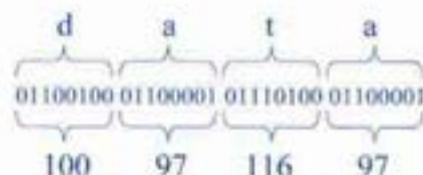


Abb. 1: Bitsequenz, interpretiert als Text (ASCII) oder 8-stellige Dualzahlen (int8)

Die Bitsequenzen der Syntaxebene sind bezüglich ihrer Bedeutung nicht selbst erklärend. Um aus einer binär dargestellten Wissensmenge (Fakten, Prozeduren, Methoden, Prinzipien) Information gewinnen zu können, muss auf der semantischen Ebene mit Hilfe von Metadaten die Interpretationsweise der Bitfolgen und damit ihre Sinnhaftigkeit erklärt werden (vgl. Abb. 1 und 2).

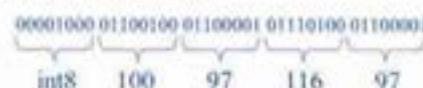


Abb. 2: Bitsequenz aus Abb. 1 mit vorangestellten Metadaten (Datentyp: int8)

Durch die vorangestellten Metadaten sind digitale Daten hinsichtlich ihrer Bedeutung extrem sensitiv. Das vorliegende Beispiel (Abb. 2 und 3) zeigt, dass bereits eine einzige kontextuelle Bitverschiebung in den Metadaten die Verfälschung und damit auch den Verlust sämtlicher Daten nach sich zieht.



Abb. 3: Bitsequenz aus Abb. 2 mit verfälschten Metadaten (Datentyp: int16)

Sämtliche Daten existieren durch ihre Medien und sind damit auch an bestimmte Materialien gebunden, die den physikalischen und chemischen Gesetzen unterworfen sind. Diese einfache Überlegung lässt bereits erahnen, dass die digitale Datenspeicherung mit einigen Problemen behaftet ist.

## 2 ERHALTUNG DIGITALER DOKUMENTE

### 2.1 Das digital gespeicherte Vermächtnis

Auf einem Dachboden finden Erben einen kaum 20 Jahre alten digitalen Datenspeicher, eine Diskette 5<sup>1</sup>/<sub>4</sub>", mit der Aufschrift „Vermächtnis 1986“<sup>3</sup>. War es sinnvoll, dass der Verstorbene seinen Datenträger beschriftet hat? Hätte der Vorfahre sein Vermächtnis nicht besser



Abb. 4: Bitsequenz auf Diskette gespeichert



Abb. 5: Magnetbänder der 60er Jahre und Compact Disk

auf Papier hinterlassen? Welche Probleme könnten beim Lesen der Hinterlassenschaft auftreten? Ist der vorliegende Fall charakteristisch für die Archivierung digitaler Dokumente?

### 2.2 Populäre Datenverluste

Allgemein bekannt sind verschiedene Datenverluste der US Raumfahrtbehörde NASA, welche u. a. die Konstruktion von Raketen oder Raumfahrtberichte betreffen. So sind beispielsweise die vom Saturn durch die Raumsonde Pioneer 1979 übertragenen Daten auf vier verschiedenen Datenträgern (auf 9-Spur- und 7-Spur-Magnetbändern sowie auf Lochstreifen und Lochkarte) gespeichert worden, und sollen dennoch bereits 1994 nicht mehr verfügbar gewesen sein, mangels entsprechender Lesegeräte.<sup>4</sup>

Ende der 90er Jahre stellte der Archaeology Data Service der Universität York fest, dass fünf Prozent seiner

anfangs der 90er Jahre bespielten Disketten durch Erosion ihrer Magnetschichten zerstört worden war und so ein Lesen der Dateien nicht mehr möglich war. Auch das damals noch übliche Format 5<sup>1</sup>/<sub>4</sub>" stellte ein Zugriffsproblem dar, denn die Geräte, einschließlich ihrer Software, mussten erst wieder beschafft werden.<sup>5</sup>

### 2.3 Archivierungsprobleme

#### 2.3.1 Materielle Probleme

Datenverluste digitaler Medien können auf verschiedenste Weise auftreten; angefangen von einer Überschreitung der durchschnittlichen Haltbarkeitszeit des jeweiligen Speichermediums bis hin zu Materialermüdungen, die durch unsachgemäße Behandlung oder Lagerung vereinzelt frühzeitig eintreten können. Als typische Beispiele für unsachgerechte Behandlungen von Datenträgern werden Deformationen sowie ihre Ablage unter relativ extremen Temperaturbedingungen oder im Bereich elektromagnetischer Felder genannt. Obwohl das Lesen optischer Datenträger (CD und DVD) praktisch keinen Verschleiß verursacht, können auch chemische Reaktionen wie Korrosion und Oxidation oder anderweitige Trübung von Schichten die Haltbarkeit ihrer Dokumente erheblich verkürzen.<sup>6</sup>

Angaben über die materielle Lebensdauer von digitalen Datenträgern gelten infolge der noch kurzen Erfahrungszeit als grobe Vergleichswerte und geben lediglich tendenzielle Anhaltspunkte hinsichtlich ihrer Haltbarkeitsdauer. Weil die Lebensdauer eines Datenträgers von den Umgebungsbedingungen stark abhängig ist, können die Hersteller auch nur vage Zeitaussagen machen. Legt man angesichts des verschwindend geringen Verschleißes bei optischen Datenträgern sowie bei rein zur Archivierung verwendeten Magnetbändern eine Exponentialverteilung für eine statistische Aussage zur Über- oder Unterschreitung

Tabelle 1: Materielle Lebensdauer von Datenträgern

Medium	Jahre
CD-ROM und DVD-ROM	5 bis 200
CD-R und DVD-R	70 bis 100
CD-RW und DVD-RW	35 bis 70
Diskette	5 bis 10
VHS-Band	10 bis 30
Digitalband	10 bis 30
Magnetband	10 bis 30
Mikrofilm	10 bis 500
Kodacrome Dias	ca. 100
Zeitungspapier	10 bis 20
Säurefreies Papier	100 bis 500
Ägyptische Steinschrift	min. 2200

Quellen: National Media Laboratory, Kodak, 1998; Rothenberg, 1999; Breitbart, 2004

Tabelle 1: Materielle Lebensdauer von Datenträgern

von durchschnittlichen Haltbarkeiten zugrunde, ergibt sich allgemein, dass bei Überschreitung der Haltbarkeitszeit des Trägermediums ein Datenverlust etwa doppelt so wahrscheinlich ist, als innerhalb der vorgesehenen Haltbarkeitsfrist:

$$2(1 - e^{-t/T}) \approx e^{-t/T}$$

### 2.3.2 Technische Probleme

Auf digitale Daten bleibt der Zugriff oft aus technischen Gründen versagt. Obwohl die Dokumente physikalisch intakt sind, d. h. ihre Information potenziell vorhanden ist, **fehlen oft schon nach wenigen Jahren die passenden Lesegeräte**, so dass die Wiedergewinnung ihrer Daten scheitert, sowohl in mechanischer wie auch in softwaretechnischer Hinsicht. Da die Entwicklung der Informationstechnologie rasch voranschreitet, können neueste Speicherkonzepte, Datenträgerformate oder Zugriffsmechanismen bereits nach etwa zehn Jahren überholt sein. Selbst wenn noch entsprechende Lesegeräte verfügbar sind, könnten digitale Daten auch mangels spezifischer Gerätesoftware verloren gehen. Außerdem ist zu beachten, dass digitale Daten aufgrund mechanischer Defekte jederzeit unlesbar werden können.

### 2.3.3 Organisatorische Probleme

Ein Verlust von digitalen Daten ist grundsätzlich mit organisatorischen Fehlern verbunden, da **sich digitale Dokumente beliebig oft originalgetreu vervielfältigen lassen** und damit prinzipiell für die

Dauerhaltung prädestiniert sind. Die Organisation digitaler Datenbestände muss vor allem die unumgänglichen Probleme der physikalischen und technischen Ebenen lösen; insbesondere die begrenzte Haltbarkeit von Datenträgern und die begrenzte Verfügbarkeit ihrer Zugriffsmechanismen sind durch organisatorische Maßnahmen zu kompensieren, um die notwendigen Zugriffsbedingungen für digitale Daten überhaupt erfüllen zu können. Fehlende Standards, nicht eingehaltene Archivierungsgrundsätze, Planungsfehler bei den Migrationen oder mangelhafte Konzepte bei Änderungen einer Datenbankorganisation sind häufige Ursachen des Verlustes riesiger Datenmengen.

## 2.4 Archivierungskonzepte

### 2.4.1 Technische Konzepte

Die zur Archivierung verwendeten Datenträger und Datenformate sollen internationalen Standards genügen und auch de facto präsent sein, wodurch der globale Markt garantiert, dass die Medien innerhalb eines technologisch und betriebswirtschaftlich angemessenen Zeitraums stark eingesetzt werden, so dass auch die ökonomischen Vorteile der Massenproduktion hinzukommen.

Im gegenwärtigen Wandel der IT stehen das Magnetband, die Magnetbandkassette, das Digital Audio Tape (DAT) und die optische Compact Disc (CD) im Vordergrund des Anwendungsspek-

trums, da sie weltweit verbreitet, normiert und preisgünstig sind. **Das gegenwärtig vielseitigste Medium ist die CD.** Für die Archivierung besonders geeignet ist ihre Basisvariante CD-ROM, die standardisiert ist durch die Norm ISO 9660 und die Spezifikation der Firmen Sony und Phillips (Orange Book).

**Obwohl die Diskette den etwa gleich hohen Verbreitungs- und Standardisierungsgrad hat wie die CD-ROM, scheidet sie bereits aufgrund ihrer äußerst geringen Haltbarkeit als Archivmedium aus.** Bei Disketten im Format 3 1/2" treten nach wenigen Jahren nicht selten Lesefehler auf. Hinzu kommt, dass die Diskette gegenüber der CD eine viel geringere Speicherkapazität besitzt und die Datenzugriffszeiten erheblich länger sind.

Wie wichtig andererseits die Einhaltung von Standards auch bei der Archivierung ist, zeigt das folgende Beispiel der National Archives of Canada, Ottawa, die in den 80er Jahren Dokumente auf nicht standardisierten WORM 12" (Write Once Read Many) speicherten. Als der Datenträger WORM überraschend schnell vom Markt verschwand, musste diese Daten mit erheblichem finanziellem Aufwand vorzeitig auf andere Speichermedien migriert werden.<sup>7</sup>

Auch bei der Auswahl von Datenformaten ist auf Standardisierung zu achten. Die Speicherung im Format ASCII, als reine Textdaten, ohne Dokumentstrukturen (flat files), stellt die einfachste Art der digitalen Archivierung dar.<sup>8</sup> Das Ende der 90er Jahre vom **World Wide Web Consortium (W3C)** spezifizierte **Format XML** (eXtensible Markup Language) stellt eine wesentlich breitere Norm für die Datenarchivierung bereit. Ein umfassendes, möglichst allen Kernfragen der digitalen Langzeitarchivierung begebendes Konzept wird unter dem Kürzel UPF (Universal Preservation Format) von der WGBH Educational Foundation vorgeschlagen.

### 2.4.2 Organisatorische Konzepte

Neben der Wahl geeigneter Datenträger und Formate zählen zu den organisatorischen Maßnahmen im engeren Sinne (a) die Mehrfachspeicherung auf verschiedenen Speichersystemen, (b) das regelmäßige Umkopieren auf neue Datenträger, (c) die Migration auf neuere

standardisierte Speichersysteme, (d) der vorschriftsmäßige Umgang mit den Speichergeräten und (e) die sachgerechte Lagerung der digitalen Medien.

So müssen beispielsweise die seit Mitte der 90er Jahre in vielen Nationalarchiven als Archivierungsmedium verwendeten Digital Audio Tapes (DAT) alle zwei Jahre umkopiert werden. Im deutschen Bundesarchiv sind Bänder des Standards DDS-1, die eine Kapazität von 2 GB haben, innerhalb einer relativ kurzen Zeitspanne auf das leistungsstärkere DDS-3 migriert worden, deren Bänder eine Kapazität von 12 GB aufweisen.<sup>9</sup>

Ähnlich einem Grundkonzept der Datensicherheit werden Mehrfachkopien auf unterschiedlichen Datenträgern oder Speichersystemen im Speziellen bei der Datenarchivierung gehalten. Einfaches Duplizieren reicht nicht aus, wenn beispielsweise rechtliche Vorgaben sehr lange Haltbarkeitsfristen beinhalten; in solchen Fällen sind Systemmigrationen unumgänglich, weil die Datenhaltbarkeit stärker durch die Speichergeräte und ihre Systemsoftware begrenzt wird als durch die materielle Haltbarkeit ihrer Datenträger.

Die Angaben der Hersteller für die sachgerechte Lagerung und Bedienung der Speichersysteme sind genau zu beachten. Während z. B. für Datenträger als günstige Umgebungstemperatur und relative Luftfeuchtigkeit bei ständiger Benutzung 21°C und 50% angegeben werden, liegen die Idealwerte der gleichen Medien bei 4°C und 20% für den Einsatz zu Archivierungszwecken.<sup>10</sup>

Neben den technischen und organisatorischen Konzepten und Maßnahmen helfen vor allem auch die logischen Aspekte der Datenorganisation dabei, das eigentliche Ziel des digitalen Wissenszugriffs zu erreichen: die Rückgewinnung von Information unter den jeweils gegebenen Zeitvorgaben. D. h. die Datenbestände sollten möglichst klein und übersichtlich gehalten werden; sie müssen von ungewollten Redundanzen befreit, nach ihrer Relevanz geordnet und standardisiert gespeichert werden.

### 3 GRENZEN DER ARCHIVIERUNG

#### 3.1 Praktische Grenzen

Die Archivierung von Daten wird im Allgemeinen durch strategische Überlegun-

gen oder betriebswirtschaftliche Nutzenabwägungen umrissen und durch die jeweiligen rechtlichen Vorgaben präzisiert. Die ökonomische Zeitspanne der Datenarchivierung reicht durchschnittlich nur einige Jahrzehnte, so dass über diese relativ kurze Zeitspanne eine routinemäßige Durchführung der empfohlenen operativen Maßnahmen die Datenhaltung gewährleistet ist. Für historische Zwecke, deren Zeiträume sich über Jahrhunderte oder Jahrtausende erstrecken, liegen die Anforderungen an die Datenhaltung überproportional höher.

Die Vereinbarung und Einhaltung eines weltweiten Standardformats, wie beispielsweise das UPF (Universal Preservation Format) als rein inhaltsorientiertes Dateiformat, wäre lediglich ein technischer Beitrag zur Minderung des Gesamtarchivierungsproblems. Das schwierigste organisatorische Problem eines Archivierungskomplexes bleibt wohl die notwendige Selektion relevanter Daten im Hinblick auf die Minimierung des Umfangs der zu speichernden Datenmassen und die zielgerichtete Wiedergewinnung der Information.

#### 3.2 Theoretische Grenzen

Datenarchivierung vom irdischen Standpunkt betrachtet wird bei lokaler Datenhaltung durch die Lebensdauer unseres Sonnensystems limitiert. Eine Verlängerung der Haltbarkeit irdischen Wissens über diesen mutmaßlichen Zeitraum von wenigen Milliarden Jahren hinaus, durch eine weiträumliche Verlagerung eines repräsentativen Datenmaterials, ist zumindest denkbar – vom Sinn eines solchen Projekts und seiner technischen Durchführbarkeit einmal abgesehen.<sup>11</sup>

Archivierung aus universeller Betrachtungsweise, in die Ewigkeit gedacht, wäre nicht mit den Gesetzen der Informationstheorie und der Thermodynamik vereinbar.<sup>12</sup> Da Information an Materie und Energieübertragung gebunden ist, bedeutet die irreversible Entropiezunahme, dass unbegrenzte Wissensspeicherung innerhalb des Universums unmöglich ist. Stattdessen können neue Informationssysteme entstehen durch evolutionäre Prozesse, die offensichtlich organische Wesen aus rein materiell-energetischen Stoffen bilden können. Was darf man von der fernen Zukunft mehr erwarten?

#### Literatur und Fußnoten

- Breitbart, G. (2004) IT-Management. Interest, Kissing  
 Dworatschek, S. (1989) Grundlagen der Datenverarbeitung. De Gruyter, Berlin, New York  
 Grote, A. (2000) Verflüchtigt: Der Zahn der Zeit nagt an den digitalen Daten. Report: Digitales Erbe. c't Archiv 24/2000, 114  
 Peters, J. (1967) Einführung in die allgemeine Informationstheorie. Springer, Berlin, Heidelberg, New York  
 Prigogine, I.; Stengers, I. (1981) Dialog mit der Natur. Neue Wege naturwissenschaftlichen Denkens. Deutsche Übersetzung von Friedrich Griesse. Piper, München, Zürich  
 Rathje, U. (2002) Technisches Konzept für die Datenarchivierung im Bundesarchiv. In: Der Archivar, Jg. 55, 117-120  
 Rothenberg, J. (1995) Ensuring the Longevity of Digital Documents. Appeared in Scientific American Vol. 272, Number 1, pp. 42-7. Revision 1999  
 Shannon, C.E. (1948) A Mathematical Theory of Communication. Reprinted with corrections from The Bell System Technical Journal, Vol. 27, pp. 379-423, 623-656  
 Stoll, C. (1996) Die Wüste Internet. Geisterfahrten auf der Datenautobahn. Frankfurt am Main  
 Weinmann, S. (2002) Nachrichten und ihre Wirkung: Information aus Sicht der kybernetischen Systemtheorie. In: Der Mensch im Netz – Ubiquitous Computing. Stuttgart, Leipzig, Wiesbaden

#### Quellen im Internet

- Zum Datenformat UPF: <http://info.wglb.org/upf/>  
 Zur Haltbarkeit von Datenträgern: <http://www.speicherguide.de/magazin/special0603.asp>

#### Fußnoten

- <sup>1</sup> vgl. z. B. Dworatschek, 1989, Informationstheorie  
<sup>2</sup> Die Informationstheorie bezieht sich auf die syntaktische Ebene der Kommunikation und untersucht vor allem Nachrichtenquellen hinsichtlich ihrer „potenziellen Information“  
<sup>3</sup> In Analogie zu Rothenburg, 1995, S. 24  
<sup>4</sup> Stoll, 1996, S. 263  
<sup>5</sup> Grote, 2000, S. 114  
<sup>6</sup> Breitbart, 2004, 11/2.4.12 S. 9f.  
<sup>7</sup> Rathje, 2002, S. 120  
<sup>8</sup> Der durch die Standardisierungsorganisation ANSI vereinbarte ASCII (American Standard Code for Information Interchange) wird vom Großteil aller System- und Anwendungssoftware unterstützt  
<sup>9</sup> Rathje, 2002, S. 119  
<sup>10</sup> Breitbart, 2004, 11/2.4.12 S. 22f.  
<sup>11</sup> Unsere Humanität möge bis dahin den höchsten Grad erreicht haben, so dass niemand das Ende unseres Planeten, in Gestalt des vorhergesagten Nova-Ausbruchs, als „den bedeutendsten Lichtblitz in der Geschichte der Menschheit“ bezeichnen könnte  
<sup>12</sup> Vgl. z. B. Peters, 1967; Shannon, 1948; Weinmann, 2002. ■

#### Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	08	39	F	L	T
----	----	----	---	---	---

# DER CONTROLLER ALS ERFOLGREICHER PROJEKTMANAGER

## Checkliste zum Abhaken für das praxisorientierte interdisziplinäre Projektcontrolling

von Eckhard Knapp, Iglis



Ing. Dr. Eckhard Knapp, Betriebswirt und Elektrotechniker, Absolvent der Stufen I bis V der Controller Akademie und seit 13 Jahren in verschiedenen Funktionen (zuletzt Strategisches Controlling) in einem Energieversorgungsunternehmen tätig und dort mit unterschiedlichen Projekten befasst. e-Mail: [E\\_Knapp@gmx.at](mailto:E_Knapp@gmx.at)

### 0. EINLEITUNG

Für den Controller nimmt die Projektarbeit neben der täglichen Linientätigkeit einen immer wichtiger werdenden Teil der Arbeitszeit ein. Umso wichtiger ist es, die für und in Projekten zu erfüllenden Arbeiten auf eine effektive und effiziente Art und Weise zu erledigen. Zu groß ist das Frustrationspotenzial bei den in dieser Hinsicht ohnehin nicht verwöhnten Controllern, wenn ein Projekt wesentlich den vorgegebenen finanziellen bzw. zeitlichen Rahmen überschreitet, zu einem unerfreulichen Ergebnis kommt oder auf halbem Weg abgebrochen werden muss.

Neben dem unbestritten nötigen Fachwissen sind aber auch die sogenannten „soft skills“ für den Erfolg mitentscheidend. Die Sichtung der vorliegenden einschlägigen Literatur zu diesem aktuellen Thema ergab keinen umfassenden Arbeitsbehelf. Vgl. neu Alfred Biel, Der Controller im Projekt-Alltag, Controlling-Beispielheft Nr. 9 / März 05.

Dem interdisziplinären Charakter des Artikels folgend umfasst die Ausarbeitung den Informations-, Team-, Coaching-, Change- und Marketingprozess sowie wesentliche Fragen zu den Persönlichkeitsmerkmalen von Projektcontrollern und Projektteammitgliedern. Die Nutzenempfänger eines solchen Projektleitfadens sind alle Controller und Führungskräfte, die in ihrem Verantwortungsbereich Projekte initiieren, durchführen, begleiten und umsetzen.

### 1. PROJEKLEITFADEN ZUR INFORMATIONSANALYSE

In den einzelnen Projektphasen, wie sie in der einschlägigen Literatur vorgestellt werden, sind unterschiedliche Fragestellungen zum Informationsbedarf anzustellen, um das Ziel des jeweiligen Projektschrittes zu erreichen.

- **Projektziele:**
  - ✓ Welche Ziele streben wir mit dem Projekt an?
  - ✓ Zielfestlegung und -dokumentation
- **Informationsbedarf:**
  - ✓ Welche Daten und Informationen liegen insgesamt vor?
  - ✓ Welche Daten und Informationen können verwendet werden?
  - ✓ Welche Daten und Informationen werden eingebunden?
- **Optionen:**
  - ✓ Gibt es eventuelle Vorgaben, die berücksichtigt werden müssen?
  - ✓ Welche Vorgaben bestehen, wie werden diese in die eigenen Überlegungen implementiert?
- **Informationsaufbereitung:**
  - ✓ Aufbereitung der selektierten Daten und Informationen zur Einbindung in das Projekt
- **Informationsevaluierung:**
  - ✓ Einbindung und Diskussion der eingebrachten Daten und Informationen im Projektteam
  - ✓ Inhaltliche Prüfung der Diskussionsergebnisse

- **Information der weiteren Projektbetroffenen über den Daten- und Informationsinput**

### 2. PROJEKLEITFADEN FÜR DEN TEAMPROZESS

Der Nutzen der besonderen Berücksichtigung des Teamprozesses in einem Projekt liegt darin, dass die Anforderungen, Meinungen, Sichtweisen, Bedürfnisse und Vorschläge aller Mitglieder einbezogen werden und damit etwaige Hindernisse im Projektcontrolling sowie allfällige Probleme reduziert bzw. vermieden werden können.

- **Auftrag / Ziel**
  - ✓ Was ist unser Auftrag?
  - ✓ Wie ist das Ziel und unser Auftrag zu definieren?
  - ✓ Wie realistisch sind unsere Ziele?
  - ✓ Wie genau wissen wir, wenn wir fertig sind?
  - ✓ Woran messen wir das?
- **Verantwortung**
  - ✓ Wem gegenüber besteht Verantwortung?
  - ✓ Wer hat für was die Verantwortung im Team?
  - ✓ Welche Rolle hat der Teamleiter nach innen und außen?
- **Feedback**
  - ✓ Wieviel Feedback brauchen wir?
  - ✓ Woher bekommen wir Ergebnis-Feedback?
  - ✓ Wer übernimmt das Projektcontrolling?

- **Kommunikation**
  - ✓ Wie gestalten wir den Informationsfluss richtig?
  - ✓ Wie regeln wir unsere Zusammenarbeit richtig?
  - ✓ Nach welchen Spielregeln gestalten wir unsere Teamsitzungen?
- **Probleme/Konflikte/Beziehungen**
  - ✓ Wie sind die Beziehungen der Teammitglieder untereinander?
  - ✓ Was wollen wir tun, wenn es Reibereien, Fehler, Versäumnisse, Pannen, Rivalitäten usw. gibt und wie lösen wir unsere internen Probleme und Konflikte konstruktiv?
- **Nutzen**
  - ✓ Welchen persönlichen Nutzen hat jeder, wenn er im Team mitmacht?
  - ✓ Welchen Nutzen hat das Team?

### 3. PROJEKTL EIFADEN FÜR DEN COACHINGPROZESS

Das Coaching kann im Projektmanagement generell als Instrument für den individuellen Führungsprozess eingesetzt werden, um dem als Projektleiter tätigen Mitarbeiter eine Hilfestellung für diese herausfordernde Aufgabe zukommen zu lassen.

Die Praxisrelevanz eines Coaching im Projektcontrolling zeigt sich daran, dass viele Controller zeitlich stark in der operativen Tagesarbeit, aber auch in Sonderaufträgen und Projektaufgaben, engagiert sind. Im Sinne einer notwendigen Prioritätensetzung kann es deshalb sinnvoll sein, Aufgaben zu delegieren, die im direkten Verantwortungsbereich eines Controllers liegen, jedoch seine permanente Involvierung nicht erforderlich machen. **Mit dem Coaching kann einerseits eine Unterstützung dahingehend geboten werden, dass die Erfahrungen, Sichtweisen und das Know-how des Controllers durch diesen weitergegeben werden.** Andererseits können damit frühzeitig die möglichen Ergebnisse von Entscheidungen aufgezeigt und diskutiert werden.

#### Schritt 0 – Selbstreflexion und Klärung der eigenen Positionen (Coach und Gecoachter):

- **Coach:**
  - ✓ Welche Ziele verfolge ich mit dem Coaching?

- ✓ Welche Inhalte möchte ich im folgenden Gespräch vermitteln?
- ✓ Welche Inputs erwarte ich mir dazu vom Gecoachten?
- **Gecoachter:**
  - ✓ Welche Inhalte sind mir wichtig, mitzuteilen und in das Projekt einzubringen?
  - ✓ Was sind meine Ziele, die ich durch das Coaching erreichen möchte?
  - ✓ Wird mir der Coach den von mir erwarteten Freiraum in der Aufgabenumsetzung einräumen?

#### Schritt 1 – Arbeitsbereiche abgrenzen und Anforderungen erläutern:

- **Projektauftrag – Projektkontext:**
  - ✓ Projektziel ist es, ...
  - ✓ Hauptaufgabe(n) ist/sind, ...
  - ✓ Teilaufgabe(n) ist/sind, ...
  - ✓ Nicht-Ziel ist, ...
  - ✓ Nicht-Aufgabe ist es, ...
- **Projektzielsetzung(en):**
  - ✓ Ist das im Projektauftrag formulierte Ziel das Ziel, das wir mit unserem Projekt erreichen möchten?
  - ✓ Gehen sowohl Auftraggeber als auch Projektteam mit diesem Ziel konform?
  - ✓ Welche Beiträge können zusätzlich zur Zielsetzung eingebracht werden?
  - ✓ Identifizieren sich Auftraggeber und Projektteam mit den Aufgaben?
  - ✓ Sind etwaige Hemmnisse absehbar, die die Erreichung dieses Zieles behindern oder verhindern könnten?
  - ✓ Sehen Auftraggeber und Projektteam etwaige Hemmnisse, die der Aufgabenrealisierung entgegenstehen könnten?
  - ✓ Welche Vorschläge haben Auftraggeber und Projektteam für allfällige weitere Aufgaben?
- **Projektorganisation:**
  - ✓ Welches Grundmodell der Projektorganisation könnte für das anstehende Projekt das passende sein?
  - ✓ Ist der richtige Mitarbeiter als Projektleiter sowie als Projektcontroller eingesetzt?
  - ✓ Wer ist auf Grund seiner Fachkompetenz in das Kernteam einzubeziehen?
  - ✓ Benötigt das Projekt die Einsetzung eines Steuerungsausschusses?

- ✓ Wenn ja, wer soll auf Grund seiner Entscheidungs-, Fach- oder Umsetzungskompetenz darin vertreten sein? Wer sind die stakeholder?
- ✓ Nimmt der Auftraggeber diese Funktion wahr?
- ✓ Wer kann uns eine benötigte „bereichs“-externe Expertise zur Verfügung stellen?
- ✓ Soll das Projekt organisatorisch in den betrieblichen Prozess integriert („Matrix-Projektmanagement“) oder davon entkoppelt sein („Reines Projektmanagement“)?

- **Projektplanung:**
  - ✓ Welche Informationen betreffen unser Projektfeld?
  - ✓ Was umfasst unser Projekt?
  - ✓ Wie muss die zeitliche Projektgrobplanung erfolgen, damit der Zieltermin eingehalten werden kann?
  - ✓ Wie sieht die Kapazitätsgrobplanung aus, damit die eingesetzten Projektmitarbeiter effizient und effektiv eingesetzt werden können?
  - ✓ Welches Budget steht uns für das Projekt zur Verfügung?
  - ✓ Welche Risiken betreffen unser Projekt?
- **Projektsteuerung und -überwachung:**
  - ✓ An wen ist bis wann wie oft was zu berichten, damit eine ordnungsgemäße Überwachung und Steuerung des Projektes stattfinden kann?
  - ✓ Wann sind die Termine für die Stichtagskontrollen zu planen?
  - ✓ Welche Instrumente bedienen wir uns, um die Leistungsfortschrittskontrollen wahrnehmen zu können?
  - ✓ Welche Qualitätsparameter setzen wir als Kontrollmaßstab ein?

#### Schritt 2 – Ziele definieren bzw. vereinbaren:

- **Projektzielsetzung:**
  - ✓ Bis wann können Auftraggeber und Projektleiter sowie Projektcontroller gegebenenfalls Einigkeit über allfällige Ergänzungen/Änderungen zum Projektziel und den Aufgabenstellungen erreichen und diese gemeinsam vereinbaren?

- **Projektorganisation:**
  - ✓ Bis wann steht die Projektorganisation und ist die Frage geklärt, in welcher Form das Projekt in das Unternehmen eingebunden sein soll?
  - ✓ Zu welchem Zeitpunkt ist die Entscheidung über die einzusetzenden Mitarbeiter des Kernteams getroffen?
  - ✓ Bis wann steht fest, ob eine „bereichs“-externe Expertise nötig ist und wer diese vertreten soll?
  - ✓ Wann wird die Entscheidung getroffen, ob ein Steuerungsausschuss eingesetzt wird und wer darin eingebunden sein soll?
- **Projektplanung:**
  - ✓ Bis zu welchem Termin sind welche Maßnahmen zur Zielerreichung notwendig?
  - ✓ Bis wann müssen die Projektmitarbeiter in welchem Ausmaß verfügbar sein?
  - ✓ Ab wann steht uns das Budget für unser Projekt zur Verfügung?
  - ✓ Welche Parameter beeinflussen das Projekt und wann und wie sind allfällige Risiken erkennbar?
  - ✓ Bis wann müssen wir die auftretenden Risiken und Probleme beseitigen, um den Projekterfolg nicht zu gefährden?
- **Projektsteuerung und -überwachung:**
  - ✓ Bis zu welchem Termin besteht zwischen Auftraggeber und Projektleiter sowie Projektcontroller Einigkeit über die Art der einzusetzenden Überwachungs- und Steuerungsinstrumente?
  - ✓ Bis wann besteht zwischen Auftraggeber und Projektleiter sowie Projektcontroller Einigkeit über die Zeitintervalle der Berichterstattung?
  - ✓ Bis wann stehen die Qualitätsparameter für die Leistungsfortschrittskontrolle fest?

### Schritt 3 – Lösungsalternativen entwickeln:

Dieser Schritt soll beim Gecoachten das Entdecken fördern, indem seitens des Coachs aktiv zugehört wird, Konsequenzen aufgezeigt und gezielte Fragen gestellt sowie eigene Erfahrungen und die Erkenntnisse daraus mitgeteilt werden.

- **Projektzielsetzung:**
  - ✓ Welche alternativen Zielsetzun-

gen und Aufgabenstellungen könnten angedacht werden?

- ✓ Welche Auswirkungen könnten diese auf unser Projekt haben?
- ✓ Welche persönlichen Erfahrungen sind in diesem Zusammenhang erwähnenswert?

- **Projektorganisation:**
  - ✓ Welche Formen der Projektorganisation und der Einbindung in das Unternehmen bestehen alternativ?
  - ✓ Welche Vor- und Nachteile inkludieren diese?
  - ✓ Welche Mitarbeiter könnten für unser Projekt zusätzlich interessante Inputs liefern?
  - ✓ Welche Konsequenzen hätte deren Einbindung für unser Projekt?
  - ✓ Welche persönlichen Erfahrungen sind in diesem Zusammenhang erwähnenswert?
- **Projektplanung:**
  - ✓ Gibt es neben den bereits bekannten Informationen noch andere und wenn ja, welche und mit welchen Auswirkungen für unsere Planungen?
  - ✓ Bestehen neben den bisher durchgeführten noch alternative Planungen für Kapazitäten, Budget, Termine und wie beeinflussen diese den Status?
  - ✓ Welche Risiken sind zusätzlich denkmöglich und welche Konsequenzen würden diese haben?
  - ✓ Welche persönlichen Erfahrungen sind in diesem Zusammenhang erwähnenswert?
- **Projektsteuerung und -überwachung:**
  - ✓ Welche alternativen Überwachungs- und Steuerungsinstrumente bestehen?
  - ✓ Gibt es hinsichtlich der Berichts- und Steuerungszeitpunkte Alternativen?
  - ✓ Wer könnte in den Berichtsprozess zusätzlich eingebunden werden?
  - ✓ Auf welchen Qualitätsparametern könnte der Berichtsprozess noch aufbauen?
  - ✓ Welche persönlichen Erfahrungen sind in diesem Zusammenhang erwähnenswert?

### Schritt 4 – Zwischenziele entwickeln und Zwischenschritte definieren:

- **Projektzielsetzung:**
  - ✓ Bis wann sind das gemeinsame Projektziel sowie die Projektaufgaben fixiert?
  - ✓ Mit dem Auftrag zur Festlegung von Projektziel und -aufgaben kann der offizielle Projektstart ab wann erfolgen?
- **Projektorganisation:**
  - ✓ Bis wann ist die Festlegung der Kernteammitarbeiter getroffen?
  - ✓ Bis wann findet die Fixierung der „bereichs“-externen Experten sowie allfällig der Mitglieder im Steuerungsausschuss statt?
- **Projektplanung:**
  - ✓ Bis wann erfolgt die Einarbeitung der relevanten Informationen in die Planung?
  - ✓ Bis wann ist die Grob- und Feinplanung für die Termine (inkl. Meilensteinliste), Kapazitäten und das Budget erstellt?
  - ✓ Bis wann kann ein Risikomanagementsystem, das das frühzeitige Erkennen von auftretenden Risiken (gemeinsam mit Projektüberwachungsfunktion) und das Beseitigen bestehender Risiken umfasst, implementiert sein?
- **Projektsteuerung und -überwachung:**
  - ✓ Bis wann ist ein Berichtswesen, mit dem die Überwachungs- und Steuerungsfunktion ordnungsgemäß durchgeführt werden kann und das der Sicherstellung der Stichtags- und Leistungsfortschrittskontrolle dient, erarbeitet?

### Schritt 5 – Autorisierung und ermächtigen:

In diesem Schritt werden dem Gecoachten alle Verantwortlichkeiten und Berechtigungen, die zur Erledigung seiner Projektleiterfunktion notwendig sind, übergeben bzw. erteilt.

- ✓ Zugangsberechtigungen zu Daten erteilt?
- ✓ Zugangsberechtigungen zu Räumlichkeiten gegeben?
- ✓ Vollmacht erteilt, selbständig Reisen durchzuführen?
- ✓ Unterschriftsberechtigungen vergeben?
- ✓ Nutzung von IT-Infrastruktur ermöglicht?

**Schritt 6 – Absprachen zusammenfassen („Was ist bis zum nächsten Mal zu tun?“):**

- **Projektzielsetzung:**
  - ✓ Ist das gemeinsam fixierte Projektziel ausgearbeitet?
- **Projektorganisation:**
  - ✓ Steht die Projektorganisation und die organisatorische Einbindung des Projektes im betrieblichen Ablauf?
- **Projektplanung:**
  - ✓ Ist die Grob- und Feinplanung für die Termine, Kapazitäten und das Budget unter Beachtung der relevanten Informationen erstellt?
  - ✓ Wurde ein Risikomanagementsystem erarbeitet?
- **Projektsteuerung und -überwachung:**
  - ✓ Steht das Berichtswesen für die Überwachungs- und Steuerungsfunktion unter Einbindung der Stichtags- und Leistungsfortschrittskontrolle?

**Schritt 7 – (Zwischen-)Ergebnisse durchsprechen und bewerten**

- **Projektzielsetzung:**
  - ✓ Welche allfälligen Adaptierungen ergibt die Reflexion über das Projektziel?
- **Projektorganisation:**
  - ✓ Welchen Adaptierungsbedarf ergibt die Diskussion über die Projektorganisation, die betriebliche Projekteinbindung, die eingesetzten Projektmitarbeiter sowie die hinzugezogenen Experten?
- **Projektplanung:**
  - ✓ Welcher allfällige Justierungsbedarf resultiert aus dem Besprechen der Projektplanung für Termine, Kapazitäten und das Budget?
  - ✓ Welche etwaigen Adaptierungsnotwendigkeiten ergeben die Erörterung des Risikomanagementsystems?
- **Projektsteuerung und -überwachung:**
  - ✓ Welche sind die Anpassungsnotwendigkeiten, die die gemeinsame Analyse des Berichtswesens für die Überwachungs- und Steuerungsfunktion ergibt?

**Schritt 8 – Konsequenzen ziehen:**

- **Projektzielsetzung:**

- ✓ Kann das Projektziel weiter verfolgt oder muss es nach Notwendigkeit adaptiert werden?
- **Projektorganisation:**
  - ✓ Kann die Projektorganisation, betriebliche Projekteinbindung, Anzahl und Qualität der eingesetzten Projektmitarbeiter sowie der beigezogenen Experten bestätigt oder müssen nach Notwendigkeit Anpassungen vorgenommen werden?
- **Projektplanung:**
  - ✓ Kann die Projektplanung für Termine, Kapazitäten und das Budget bestätigt oder müssen nach Notwendigkeit Anpassungen vorgenommen werden?
  - ✓ Kann das Risikomanagementsystem bestätigt oder müssen nach Notwendigkeit Adaptierungen vorgenommen werden?
- **Projektsteuerung und -überwachung:**
  - ✓ Kann das Berichtswesen für die Überwachungs- und Steuerungsfunktion bestätigt oder müssen nach Notwendigkeit Anpassungen vorgenommen werden?

#### 4. PROJEKTLEITFADEN FÜR DEN CHANGE-PROZESS

Die Prozessabschnitte in einem Change-Prozess sind das Auftauen und Überzeugen, die Konzeption von Lösungen sowie die Realisierung der Lösung(en); diese unterteilen sich in weitere Arbeitsphasen. Die spezielle Berücksichtigung der Chancen- und Stärkenidentifikation sowie möglicher Gefahren und Schwächen lässt erwarten, dass im Projektcontrolling ein erfolgreiches Gelingen durch den neu hinzukommenden Change-Prozess unterstützt wird. Zusätzlich ist dem Umgang mit Ängsten der Projektmitarbeiter und dem Aufzeigen von Perspektiven für diese eine große Bedeutung beizumessen, um allfällige Bedenken zerstreuen zu können und die Sinnhaftigkeit dieser Aktivität deutlich zu machen.

- **Phase 1: Change-Prozess initiieren**
  - ✓ Sind die relevanten Trends analysiert?
  - ✓ Wurden die Entscheidungsträger überzeugt?
- **Phase 2: Denkhaltungen öffnen**
  - ✓ Wurde die IST-Situation hinterfragt?
  - ✓ Sind die Gesamtzusammenhänge hergestellt?

- ✓ Konnten alle Alternativen aufgezeigt werden?
- **Phase 3: Beteiligung erreichen**
  - ✓ Werden die Ängste der Betroffenen ernst genommen?
  - ✓ Wurden Perspektiven entwickelt?
  - ✓ Konnte der Sinn erkennbar gemacht werden?
  - ✓ Sind die nötigen Befähigungen zur Veränderung gegeben?
- **Phase 4: System gestalten**
  - ✓ Konnten alle Chancen und Gefahren ergründet werden?
  - ✓ Sind alle Stärken und Schwächen identifiziert?
  - ✓ Können wir die Denkhaltungen erneuern?
  - ✓ Ist der Change-Bedarf identifiziert?
  - ✓ Sind die Change-Ziele definiert?
  - ✓ Können die Lösungen ausgearbeitet werden?
  - ✓ Sind die Change-Strategien fixiert?
- **Phase 5: Umsetzung entscheiden**
  - ✓ Wurde die Realisierbarkeit der Lösungen geprüft?
  - ✓ Können die Folgen abgeschätzt werden?
  - ✓ Können die Entscheidungen getroffen werden?
- **Phase 6: Umsetzung vorbereiten**
  - ✓ Sind die Rahmenbedingungen geklärt?
  - ✓ Sind alle nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt?
  - ✓ Wurden die Beteiligten zur Umsetzung befähigt?
  - ✓ Sind alle Maßnahmen geplant?
- **Phase 7: Umsetzung durchführen**
  - ✓ Umsetzung der Lösungen
  - ✓ Überwachung der Umsetzung
- **Phase 8: Umsetzung evaluieren**
  - ✓ Prüfung der Zielerreichung
  - ✓ Evaluierung des Umsetzungsprozesses
  - ✓ Einleiten des Lernprozesses

#### 5. PROJEKTLEITFADEN FÜR DEN MARKETINGPROZESS

Der Nutzen der professionellen Konzipierung eines geeigneten Marketinginstrumentariums im Projektcontrolling liegt in der notwendigen, hohen Orientierung am Nutzen der „internen“ Kunden und dem Aufzeigen der Vorteile der Ergebnisse für diese. Damit dies gelingt, müssen die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden, indem vom Projektstart weg ein geeignetes Marketinginstrumentarium

zur Ansprache erarbeitet und professionell kommuniziert wird.

● **Produkt und „Markt“**

- ✓ Welche begleitenden Maßnahmen implementieren wir zur Kommunikation über das Projekt?
- ✓ Welche begleitenden Maßnahmen implementieren wir zur Werbung für unser Projekt?
- ✓ Wann stehen die einzusetzenden Marketinginitiativen fest?
- ✓ Wurde das Marketingkonzept für die gesamte Projektlaufzeit erarbeitet und fixiert?
- ✓ Welche anderen Marketingmaßnahmen sind neben den bisher angedachten denkmöglich?
- ✓ Welche Auswirkungen hätten diese auf unser Budget, unsere Zeitplanung, die Kommunikationspartner und Kunden unserer Marketinginitiative sowie deren Sichtweise auf das Projekt und die Bedeutung unseres Projektes?
- ✓ Welche persönlichen Erfahrungen sind in diesem Zusammenhang erwähnenswert?
- ✓ Mit welchen Marketingmaßnahmen wird der Projektstart eingeleitet?
- ✓ Welche allfälligen Überarbeitungsmaßnahmen macht das Besprechen des Informations- und Werbekonzeptes nötig? Kann es bestätigt oder müssen nach Notwendigkeit Anpassungen vorgenommen werden?

● **Austauschorientierung**

- ✓ Welche Vorteile ergeben sich durch das laufende Projekt für die davon Betroffenen?
- ✓ Welche Informationen können wir mit welchem Zeitplan über die Projektarbeit liefern?
- ✓ Welche Informationen können wir während des Projektes von den Betroffenen erhalten?
- ✓ Welches Ziel möchten wir mit dem Projektergebnis bei den Betroffenen erreichen?
- ✓ Welche Auswirkungen hat das Ergebnis des Produktes tatsächlich auf die Betroffenen?

● **Systemorientierung**

- ✓ Wer sind die internen Kunden (= direkt Betroffene und indirekt Beteiligte innerhalb des Unternehmens) des Projektes?
- ✓ Wer sind die externen Kunden (= indirekt Betroffene und nicht Be-

teiligte innerhalb des Unternehmens) des Projektes?

- ✓ Wer sind die öffentlichen Kunden (= indirekt Betroffene und nicht Beteiligte außerhalb des Unternehmens) unseres Projektes?
- ✓ Wer sind die internen Partner (= direkt Betroffene und direkt Beteiligte innerhalb des Unternehmens) des Projektes?
- ✓ Wer sind die externen Partner (= direkt Betroffene und indirekt Beteiligte innerhalb des Unternehmens) für das Projekt?
- ✓ Wer sind unsere öffentlichen Partner (= direkt Betroffene und indirekt Beteiligte außerhalb des Unternehmens) für das Projekt?

● **Nutzenorientierung**

- ✓ Welchen Nutzen kann unser Projekt für unsere Kunden haben?
- ✓ Welchen Nutzen kann unser Projekt für unsere Partner haben?
- ✓ Welchen Zusatznutzen kann unser Projekt für unsere Kunden haben?
- ✓ Welchen Zusatznutzen kann unser Projekt für unsere Partner haben?

● **Erzeugen von Involvement**

- ✓ Sind die Anforderungen, Wünsche, Ideen, Bedürfnisse unserer Kunden/Partner von Beginn der Projektstätigkeit an einbezogen?
- ✓ Bietet sich die Durchführung einer Marktforschung an?
- ✓ Bietet sich die Einführung eines regelmäßigen Newsletters über den Projektfortschritt an?
- ✓ Bietet sich die Implementierung von Diskussionsforen an, um die Kunden/Partner am Entwicklungsprozess des Projektes partizipieren zu lassen?

**6. PERSÖNLICHKEITSMERKMALE**

Die Aufzählung fachspezifischen Wissens ist aus Sicht des Autors zu ergänzen um die Persönlichkeitsmerkmale. Welchen Eigenschaften sollte ein Projektcontroller bzw. ein Mitarbeiter in einem Projekt genügen, um erfolgreich sein zu können?

● **Fachwissen:**

- ✓ Stellt Fachwissen für das Projekt ein entscheidendes Kriterium dar?
- ✓ Hat der einzusetzende Projektcontroller das nötige Maß an Fachwissen?

✓ Hat der Projektmitarbeiter das nötige Maß an Fachwissen?

● **Projektwissen:**

- ✓ Stellt Projektwissen für das Projekt ein entscheidendes Kriterium dar?
- ✓ Hat der einzusetzende Projektcontroller das nötige Maß an Projektwissen?
- ✓ Hat der Projektmitarbeiter das nötige Maß an Projektwissen?

● **Metaposition einnehmen:**

- ✓ Muss für das Projekt die Fähigkeit bestehen, eine Metaposition einzunehmen?
- ✓ Kann der einzusetzende Projektcontroller eine Metaposition einnehmen?
- ✓ Kann der Projektmitarbeiter eine Metaposition einnehmen?

● **Engagement:**

- ✓ Hat der einzusetzende Projektcontroller genug Engagement?
- ✓ Hat der Projektmitarbeiter genug Engagement?

● **Zuverlässigkeit:**

- ✓ Ist der einzusetzende Projektcontroller zuverlässig genug?
- ✓ Ist der Projektmitarbeiter zuverlässig genug?

● **Durchsetzungsfähigkeit:**

- ✓ Ist der einzusetzende Projektcontroller durchsetzungsfähig?
- ✓ Ist es nötig, dass der Projektmitarbeiter durchsetzungsfähig ist?
- ✓ Wenn ja, ist der Projektmitarbeiter durchsetzungsfähig?

● **Sozial integriert:**

- ✓ Ist der einzusetzende Projektcontroller sozial im Unternehmen integriert?
- ✓ Ist der Projektmitarbeiter sozial im Unternehmen integriert?

● **„Fingerspitzengefühl“:**

- ✓ Weist der einzusetzende Projektcontroller das nötige Maß an Fingerspitzengefühl in seinen Tätigkeiten und bei Verantwortungsübernahmen auf?

● **Lösungsorientierung und Lösungskompetenz:**

- ✓ Weist der einzusetzende Projektcontroller das nötige Maß an Lösungsorientierung und Lösungskompetenz auf?

**Zuordnung CM-Themen-Tableau**

04	31	33	E	L	T
----	----	----	---	---	---

## 7. ZUSAMMENFASSUNG UND ABSCHLIEßENDE BEMERKUNGEN

Die vorliegende Ausarbeitung einer interdisziplinären Projektcheckliste ist nicht als Konkurrenz zur bestehenden Fachliteratur für das Projektcontrolling gedacht, sondern stellt für den Controller und andere Projektverantwortliche eine wertvolle praxis- und umsetzungsorientierte Ergänzung mit Fragestellungen zu weiteren, wesentlich erfolgsentscheidenden Facetten eines Projektes dar.

Die Nutzenempfänger eines solchen Projektleitfadens sind alle Controller und Führungskräfte, die in ihrem Verantwortungsbereich Projekte initiieren, durchführen, begleiten und umsetzen.

Die Vorteile dieses Projektleitfadens liegen in der umfassenden Ausrichtung an unterschiedlichen Disziplinen, der Berücksichtigung der aktuellen Literatur zu diesen Themen sowie den zu Grunde liegenden praktischen Erfahrungen des Autors aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Projekten auf den verschiedensten hierarchischen Unternehmensebenen.

### Auszug aus der Literatur

Biel, Alfred, Controller in der Projektarbeit, Controlling Beispielheft 9, Offenburg 2005

Engelhardt, C., Balanced Scorecard in der Beschaffung, 2. Aufl., München; Wien: Hanser 2002

Engelhardt, C., Wissensmanagement, MCI-Eigenverlag, Innsbruck, 2003

Gairing, F. (Hrsg.), Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen, Deutscher Studien Verlag, 1996

Hornstein, E. v., Rosenstiel, L. v., Ziele vereinbaren – Leistungen bewerten, München: Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig, 2000

Hornstein, E. v., Situative Führung & Coaching, MCI-Eigenverlag, Innsbruck 2003

Hornstein, E. v., Gestaltung von Teamprozessen, MCI-Eigenverlag, Innsbruck 2003

Leiß, H., Fokus interne und externe Kundenbeziehungen, MCI-Eigenverlag, Innsbruck 2003

Spalink, H. (Hrsg.), Werkzeuge für das Change Management, Edition Blickpunkt Wirtschaft, 1998

**HORVÁTH PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS

## 6. Jahreskonferenz Strategisches Management

„Integrierte  
Strategieentwicklung  
und -umsetzung“

16. – 17. Juni 2005,  
Hotel Nikko Düsseldorf



### Top-Themen der Konferenz:

#### Das Management eines Portfolios strategischer Initiativen

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Institute of Management, University of St. Gallen

#### Strategien erfolgreich international ausrichten

Dr. Ernst Nowak, Director Corporate Development Klebstoffe (U-A), Henkel KGaA

#### Verleihung des Balanced Scorecard Best Practice Award durch Prof. Dr. Péter Horváth

### Workshops zu den Themen:

- Strategiedarstellung mit Strategy Maps
- Bewertung von Intangible Assets
- Strategieverankerung durch Anreizsysteme
- IT-gestützte Balanced Scorecard Anwendung
- Wertmanagement und Balanced Scorecard

### Get-together am Abend des ersten Veranstaltungstages:

Wir laden Sie zum Abendessen ein!  
Als Dinner Speaker erwartet Sie Walter Eschweiler (ehemaliger FIFA-Schiedsrichter).

### Melden Sie sich noch heute an:

www.horvathakademie.com  
akademie@horvathpartners.com  
Tel: 07 11/6 69 19-3 55 (Tanja Kipa)  
Fax: 07 11/6 69 19-99

In Kooperation mit



# NOTWENDIGKEIT EINES INTEGRIERTEN CONTROLLING

von Thomas Höfer und  
Uwe M. Seidel, München



Thomas Höfer, Diplom-Ingenieur und MBA, ist selbständiger Unternehmensberater und war vorher Geschäftsführer eines Business Intelligence Anbieters. Zuvor war er als Unternehmensberater bei der Siemens AG tätig



Prof. Dr. Uwe M. Seidel ist Professor für Rechnungswesen und Controlling und Direktor des Bay Tech IFMC. Er konzipiert und optimiert den Einsatz von Controlling-Instrumenten in Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung

## 1. Notwendigkeit der Integration

Ein wirkungsvolles Controlling im Unternehmen setzt die Integration von strategischen und operativen Controlling-Bestandteilen voraus. Dies bedeutet, dass die unterschiedlichen **Planungsebenen** miteinander verknüpft werden müssen. Nur so können die langfristig ausgerichteten strategischen Ziele mittels kurz- und mittelfristiger operativer Planungen konkretisiert und mit diesen in Einklang gebracht werden.

Eine Voraussetzung hierfür ist die Unterstützung durch leistungsfähige integrierte **Informationssysteme**, die die erforderlichen Daten zeit- und qualitätsgerecht zur Verfügung stellen. Die zur Unternehmenssteuerung eingesetzten Instrumente müssen zudem auf eine **Steigerung des Unternehmenswerts** ausgerichtet sein und dürfen sich nicht in voneinander unabhängigen Kennzahlen erschöpfen.

## 2. Integration – mehr als eine Modeerscheinung

Auch wenn das unscheinbare Wort „integriert“ heute fast ein Modewort ist (und seine Versprechen leider nicht immer eingelöst werden): Es kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass die **Entwicklung und Einführung moderner, integrier-**

**ter Software-Technologien für „Business Planning & Controlling“<sup>1</sup> in der jüngsten Vergangenheit völlig neue Möglichkeiten in der Unterstützung der Unternehmensführung eröffnet.** Ohne zu übertreiben kann man deshalb davon sprechen, dass sich **hinter dem Begriff „integriert“ eine „kleine Revolution“** verbirgt. Integration heißt dabei z. B. die Integration strategischer und operativer Unternehmensplanung in einer Software, verknüpft mit qualitativen Aspekten des Balanced Scorecard-Ansatzes und des Frühwarn- bzw. Risikomanagement-Gedankens.

Durch die vollständige Integration von Planung mit den übrigen Controlling-Funktionen auf strategischer und operativer Ebene wird es ermöglicht, **einen Gesamtzusammenhang zwischen den strategischen Zielen des Unternehmens und seiner Teilziele**, der aktuellen Lage sowie der erwarteten Entwicklung herzustellen. Diese Transparenz ist eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche und strategiegeleitete Führung eines Unternehmens und damit auch für die Steigerung seines Wertes.

## 3. Ausgangssituation in Unternehmen

Lösungsversuche, das gesamte Unternehmen „vom Schreibtisch“ aus planen und steuern zu können, gab es in der IT-

Welt seit den 60er Jahren. Vorbote moderner, integrierter „Business Planning & Controlling“-Lösungen war eine Flut von Tabellen, die noch heute das „Rückgrat“ für das Controlling vieler Unternehmen bildet. Zumeist auf einem Tabellenkalkulationsprogramm basierend, stellen sie das einzige Tool zur Unternehmensplanung und -steuerung dar: **tabellen-gestützte Einzelanwendungen** mit unterschiedlichen Technologien auf Basis unterschiedlicher Datenquellen.

Wenngleich diese „Insellösungen“ ihren Nutzen z. B. in der Flexibilität und Unabhängigkeit von anderen Datenquellen hatten, so sind doch viele Finanzabteilungen und der Controllerdienst damit beschäftigt, sich in einer Flut von Dokumenten und Arbeitsblättern zurechtzufinden.

## 4. Grenzen von Insellösungen

Bei vielen Unternehmen **dominieren derartige EDV-Lösungen den Controlleralltag** – komplexe und mitunter undurchschaubar, kompliziert miteinander verknüpfte Tabellenwerke, die oft unzu-

<sup>1</sup> Obgleich der Controlling-Begriff die Planungskomponente bereits enthält, wird aufgrund des im Bereich der Business Intelligence vorherrschenden Sprachgebrauchs der Begriff „Business Planning & Controlling“ verwendet.

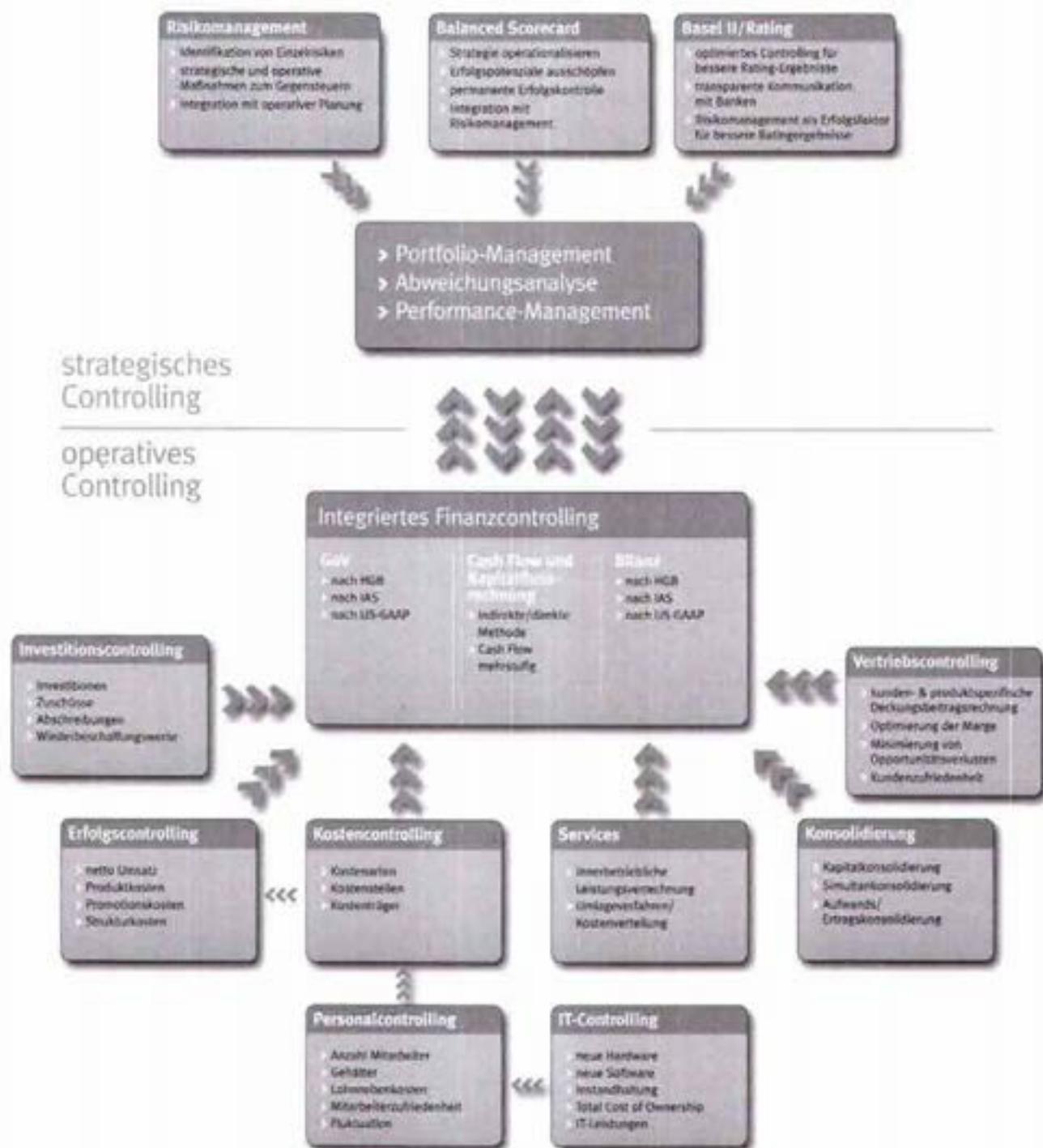


Abb. 1: Integration von strategischem und operativem Controlling

reichend gepflegt oder fehleranfällig sind. Solche „Insellösungen“ – und diese Erfahrung bestätigt sich täglich – stehen einem effizienten, umfassenden Controlling jedoch immer öfter im Weg, als sie ihn freimachen. Umfragen<sup>2</sup> zeigen, dass **rund ein Drittel der Arbeitszeit in Finanzabteilungen und beim Controllerdienst für nicht-produktive Aktivitäten wie Datensammlung, -erfassung, -zusammenführung und -transfer verwendet wird.** Darüber hinaus wird viel Zeit aufgewendet, um **Medienbrüche durch redundante Dateneingabe zu be-**

**heben** oder einzelne Abfragen oder Auswertungen zu bearbeiten.

„Insellösungen“ verhindern demnach, wozu sie eigentlich beitragen sollten: Organisation von Informationsflüssen, fundierte und aufeinander abgestimmte inhaltliche Analysen, Vorbereitung von strategischen Entscheidungen für das Management und deren Überwachung in der Umsetzung. Sie sind in der Regel auf ganz bestimmte Teilbereiche oder Themen hin ausgerichtet. Deshalb können „Insellösungen“ auch keine um-

fassende, transparente Darstellung der aktuellen Entwicklungen des Gesamtunternehmens liefern, sondern immer nur bezogen auf Teilbereiche. Die Folge davon: **Entscheidungen des Managements basieren auf bruchstückhaften Informationen**, deren Folge kostspielige Fehlentscheidungen sein können.

Um die Zukunft jedoch langfristig sichern zu können, müssen Unternehmen aus

<sup>2</sup> Umfrage des Internationalen Controller Verein beim 26. Congress der Controller

allen Unternehmensbereichen und auf allen Ebenen des Controlling zuverlässig, überschneidungs- und widerspruchsfrei über Abweichungen von geplanten Entwicklungen unterrichtet werden. Informationen sind dabei übersichtlich und strukturiert aufzubereiten und müssen jederzeit verfügbar sein.

### 5. Integriertes „Business Planning & Controlling“ (BPC) – Philosophie und konkrete Methode

Die vorstehend genannten Anforderungen standen am Beginn der Entwicklung moderner, integrierter „Business Planning & Controlling“-Lösungen. Hinter ihnen verbirgt sich mehr als nur eine Serie von Planungs-, Budgetierungs-, Reporting- und Analyse-Prozessen. **BPC führt bisher getrennt voneinander ablaufende Controlling-Prozesse in ein integriertes, „ganzheitliches“ Controlling-System** zusammen, das den Überblick über alle relevanten Entwicklungen im Unternehmen sicherstellt. Damit können Entscheidungsprozesse beschleunigt und die Führung des Unternehmens effizienter und schlagkräftiger gestaltet werden. BPC ist somit einerseits eine Philosophie – die Art und Weise, sein Geschäft auszurichten – und andererseits auch eine konkrete Methode – die Art und Weise, sein Geschäft zu betreiben.

Als Geschäftsphilosophie nimmt BPC eine Schlüsselrolle im Unternehmen ein und unterstreicht das „Gedankengut“ der Top-Down- und Bottom-Up-Planung. Das bedeutet in erster Linie, ausgehend von einer Vision Entscheidungen über Unternehmensziele und über Strategien zu treffen und diese Ziele durch Konkretisierung und Quantifizierung transparent und messbar zu machen.

Als Geschäftsmethode unterstützt BPC die Planungsprozesse, indem es einen detaillierten Einblick in eine Organisation gewährt und die zur Steuerung des Unternehmens wichtigen Controlling-Informationen zur Verfügung stellt. In erster Linie bedeutet dies, dass Manager ihre Mitarbeiter und Teams durch Budgetierung und Zielvorgaben, turnusmäßige Erwartungsrechnungen, laufende Steuerung der geplanten Performance, Analyse von Abweichungen und Alternativen sowie durch die Initiierung von Korrektur-

maßnahmen dazu anhalten, die gewählten Strategien umzusetzen.

Eine moderne, integrierte BPC-Lösung hilft, den wesentlichen Herausforderungen in Planung, Steuerung und Überwachung zeitgemäß zu begegnen:

- zeitnahe Transparenz und Verfügbarkeit des aktuellen Status aller Funktionsbereiche eines Unternehmens ohne Medienbruch und aufwändige Datenzusammenführung;
- fokussierte und kontinuierliche Beobachtung der Geschäftsentwicklung aufgrund von Warnindikatoren und Benachrichtigungsdiensten;
- Hierarchisierung und Aggregation von Informationen in übersichtlichen und aussagekräftigen Berichten, die dem Grundsatz der Kombination von Tabellen, Graphiken und verbalen Erläuterungen Rechnung tragen;
- differenzierte Berichtskategorien mit regelmäßigen Standardberichten, Ausnahmeberichten mit Schwellwert- und Ampelsteuerung sowie Ad-hoc-Berichten mit flexiblem Aufbau;
- Kombination quantitativer und qualitativer Berichtsinhalte (z. B. im Rahmen des Risikomanagements oder des Ratings);
- Aufzeigen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den wesentlichen Kosten- bzw. Werttreibern und deren Auswirkungen auf die Unternehmens-Kennzahlen mittels differenzierter Analysemöglichkeiten unterstützt durch „drill-down“-Technologie.

### 6. Vorteile für Unternehmen

Ziel eines jeden Unternehmens ist die **nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes**. Ein umsichtiges, strategisches Management bedeutet in diesem Zusammenhang: Chancen, die ein dynamisches Marktumfeld bietet, konsequent zu nutzen, dabei aber auch die Risiken von zukunftsgerichteten Entscheidungen richtig einzuschätzen. Ein modernes und IT-gestütztes Controlling sollte das Management in die Lage versetzen, die beiden wesentlichen Einflussgrößen des Unternehmenswertes – Zahlungsüberschüsse und Kapitalkosten – laufend zu verfolgen, Abweichungen frühzeitig zu erkennen und diesen rechtzeitig entgegenzuwirken.

Um diese Transparenz in der Unternehmensführung zu erreichen, **müssen drei Subsysteme eng miteinander verzahnt werden: Balanced Scorecard, Risikomanagement und das operative Planungs-, Steuerungs- und Überwachungssystem** (vgl. Abb. 2). Für diese ergeben sich folgende Anforderungen:

- **Balanced Scorecard:** Steuerung der Operationalisierung von Unternehmensstrategien und Ausschöpfung von Erfolgspotenzialen unter Integration von Risikogesichtspunkten (z. B. Berücksichtigung von Risiken in den Perspektiven der Balanced Scorecard).
- **Risikomanagement:** laufende Identifikation, Bewertung, Überwachung, Steuerung und Kommunikation der Risikosituation eines Unternehmens unter Integration der sich bei der Risikosteuerung ergebenden Investitionen und Aufwendungen bzw. Kosten in der operativen Planungsebene (z. B. Berücksichtigung der Auszahlungen bzw. Aufwendungen/Kosten konkreter Risikosteuerungsmaßnahmen im Investitions- und/oder Kostenplan).
- **operatives „Business Planning & Controlling“-System:** laufender Abgleich der aktuellen und erwarteten operativen Situation des Unternehmens mit den strategischen Zielen und Risiken und präzise Analysen und Simulationen zur Unterstützung etwaiger Kurskorrekturen.

Die Grundidee eines wertorientierten „Business Planning & Controlling“ liegt in der Integration der o. g. drei Subsysteme in ein Gesamtsystem. Denn erst ein integriertes Unternehmenssteuerungskonzept, welches ein kennzahlengestütztes Managementinformationssystem (z. B. Balanced Scorecard), ein Risikomanagementsystem und ein operatives „Business Planning & Controlling“-System nahtlos verbindet, ermöglicht eine effizientere wertorientierte Unternehmenssteuerung. Isolierte Systeme fokussieren meist nur die Funktion einer kurzfristigen Lösung von Einzelfragen, stellen aber keine umfassende und unternehmensweit integrierte Basis für Managemententscheidungen dar.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	31	39	G	F	L

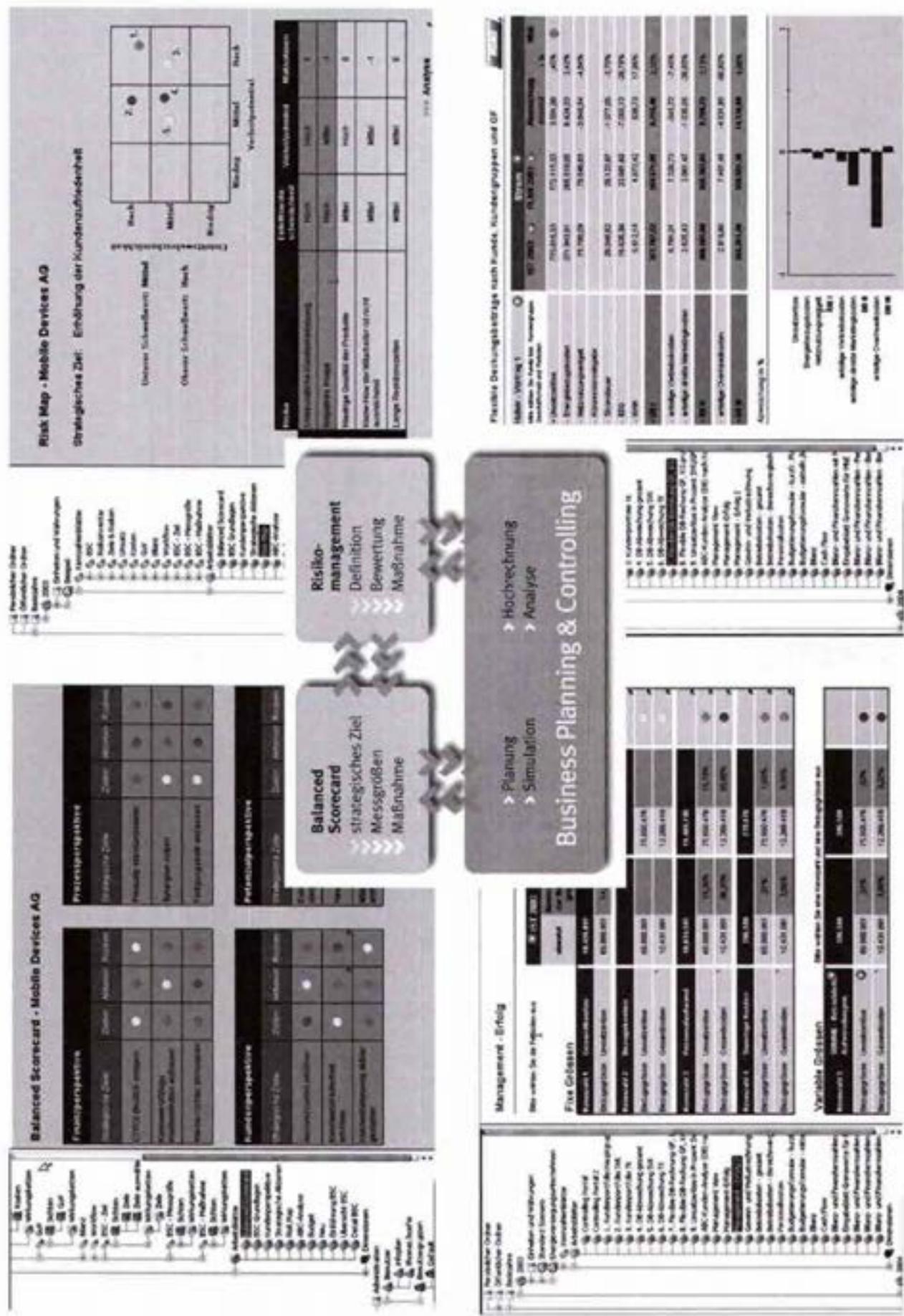


Abb. 2: Integriertes Controlling mit infoplant-delta



Abb. 3: Modularer und branchenorientierter Aufbau von infoplan-delta

## 7. infoplan-delta – eine integrierte BPC-Lösung

infoplan-delta ist eine integrierte „Business Planning & Controlling“-Lösung, die die Anforderungen an strategische und operative Controlling-Lösungen vereint. Dies wird durch die Verfolgung eines ganzheitlichen Problemlösungsansatzes erreicht – das bedeutet: laufende Evaluierung und Korrektur von Planungen unter Berücksichtigung operativer Entwicklungen und strategischer Zielvorgaben. Wertorientiertes „Business Planning & Controlling“ stellt also nicht eine in jährlichem Turnus wiederkehrende Notwendigkeit dar, sondern ist ein laufender, nahtlos integrierter Prozess, der das Unternehmen auf Kurs in Richtung der gesetzten Ziele hält. Damit können Planungsrisiken reduziert werden. ■



Titelseite des frisch herausgekommenen Controlling-Beispielheftes 9  
152 Seiten – DIN A 4 – € 56,80 – Verlag für ControllingWissen AG

## STRATEGISCHES CONTROLLING IM MITTELSTAND

– Empirische Erkenntnisse  
und Hilfestellungen (MinD®) –



Dipl.-Kfm. Simon Dahms ist Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling der WWU Münster



Dipl.-Kfm. Dr. Andreas Siemes ist Geschäftsführer der BMS Consulting GmbH in Düsseldorf. In diesem Zusammenhang ist er verantwortlich für die Unternehmenssoftware MinD®

von Simon Dahms und Andreas Siemes, Münster und Düsseldorf

Die Ausgestaltung der verschiedenen Teilbereiche eines Unternehmens wurde im Rahmen einer empirischen Untersuchung vom Lehrstuhl für Controlling der Universität Münster durchleuchtet. Hierbei wurden unter anderem die Bereiche „Einkauf und Beschaffung“, „Produktion“, „Unternehmensführung“ und „Führungsunterstützung“ analysiert. Der vorliegende Beitrag fasst die hierbei gewonnenen Erkenntnisse zum Ausbaustand des Controlling in mittelständischen Unternehmen (KMU) zusammen. Es wird insbesondere aufgezeigt, dass der Verbreitungsgrad und die **Anwendungsintensität strategischer Controllinginstrumente als sehr rudimentär bezeichnet werden kann.**

Diese und weitere Erkenntnisse wurden in die für Unternehmer kostenlos erhältliche Software MinD® (Managementinstrumente und Dialog) integriert. MinD® bietet dem Unternehmer die Möglichkeit, sich selbst strukturiert und systematisch anhand eines Fragenkataloges zu durchleuchten. Anhand der Befragungsergebnisse (Soft Facts) und auf Basis quantitativer Unternehmensdaten (Hard Facts) kann der Unternehmer im Vergleich zu anderen Unternehmern der gleichen Branche und/oder der gleichen Größe seine Stärken und Schwächen (Benchmarking) identifizieren. Gleich-

zeitig eröffnet MinD® die Möglichkeit, durch die Generierung eines integrierten Bankenberichts sich auf den Dialog mit der Bank insbesondere vor dem Hintergrund des Ratinggesprächs (Basel II) vorzubereiten.

### Zielsetzung der empirischen Untersuchung

Die Aufgaben des Controlling sind weder in der Wissenschaft noch in der Praxis eindeutig definiert. Sowohl bei Unternehmen als auch unter Theoretikern herrscht teilweise Uneinigkeit (vgl. Kosmider (1993), S. 105). Vor dem Hintergrund der Einführung eines Ratingprozesses bei der Hausbank (Basel II) haben sich indes viele mittelständische Unternehmen intensiver als je zuvor mit den Aufgaben des Controlling und eines korrespondierenden Berichtswesens beschäftigen müssen (vgl. Berens/Bertelsmann (2002), S. 281). Um Anhaltspunkte zur Ausgestaltung eines KMU gemäßen Controllingsystems zu erlangen, wurde vom **Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling (Prof. Dr. W. Berens) eine Befragung von insgesamt über 3.500 Unternehmen mit Hilfe der Westdeutschen Genossenschafts-Zentralbank eG (WGZ-Bank) bzw. den dieser**

angeschlossenen Genossenschaftsbanken durchgeführt.

Ziel des im Sommer 2004 durchgeführten Forschungsprojektes war die Bestandsaufnahme der funktionalen, institutionellen und instrumentellen Ausgestaltung des Controlling in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Die Untersuchung konzentrierte sich überwiegend auf Unternehmen des westfälischen Raums und des Rheinlandes. Die Auswertungen wurden differenziert nach Branchen und Umsatzklassen durchgeführt. Insgesamt teilt sich der 15% ige Rücklauf auf die Umsatzklassen weniger als 5 Mio. Euro, zwischen 5 und 20 Mio. Euro und mehr als 20 Mio. Euro annähernd gleich auf.

Zu erwarten wäre, dass der Branchenbezug der teilnehmenden Unternehmen sich dem Firmenkundenportfolio einer Genossenschaftsbank annähernd deckt. Wie in Abbildung 1 dargestellt, konnte die Baubranche mit etwas über 10 % einen überraschend großen Anteil der Rückläufer verzeichnen. Ebenfalls stark vertreten war mit 30 % der Bereich Handel. Der Bereich „Sonstiges“ (17 %) beinhaltet einen großen Anteil von Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl über alle Branchen hinweg betrug 90 Mitarbeiter.

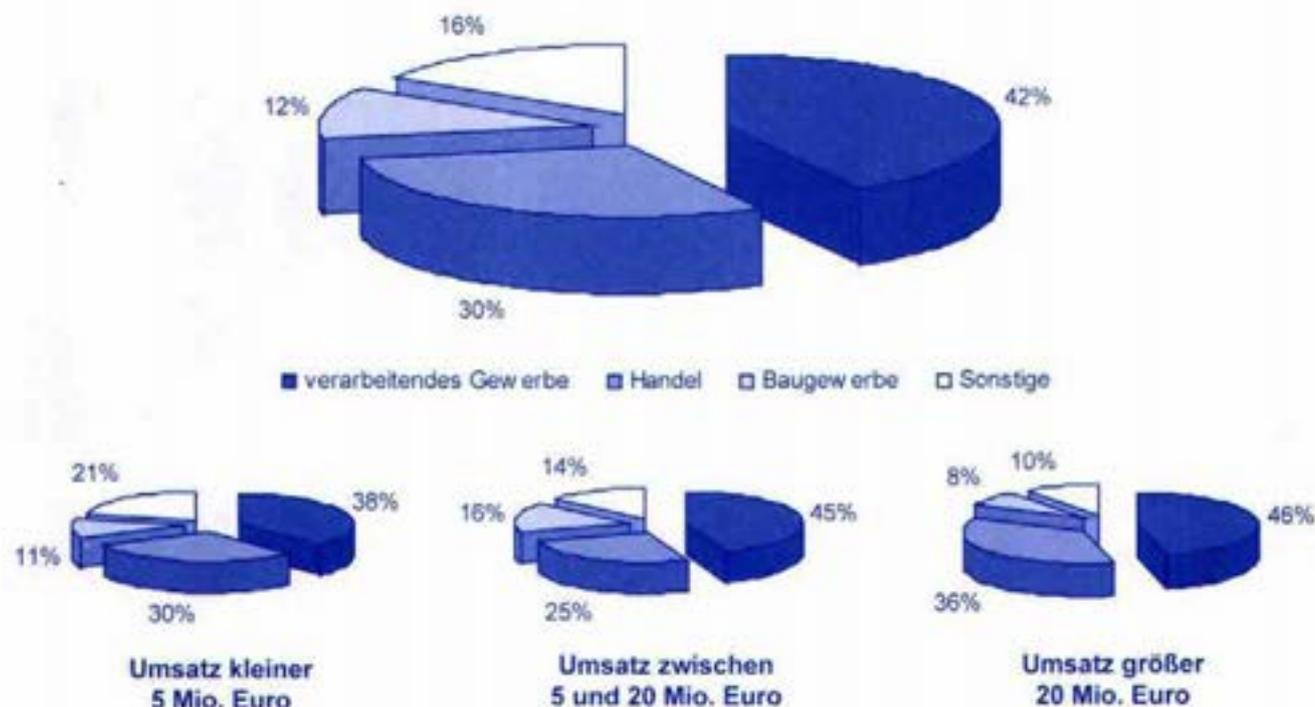


Abb. 1: Aufteilung der befragten KMU nach Branchen und Umsätzen<sup>1</sup>

### Aufgaben des Controlling

Der Aufgabenbereich des Controlling wird häufig als Spektrum von operativen bis hin zu strategischen Fragestellungen begleitend von einem korrespondierenden Berichtswesen beschrieben. Es lässt sich allgemein als Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystem beschreiben, das durch unternehmerische Ziele und Ansprüche spezifiziert wird (vgl. Legenhausen (1998), S. 159). Offen bleibt hierbei die Frage, inwieweit es Schwerpunktbereiche gibt, mit denen sich das Controlling in der Praxis auseinandersetzt. Hierzu wurden Unternehmen im Rahmen der Erhebung gefragt und zur Rangfolge-

bestimmung hinsichtlich der Wichtigkeit einzelner Teilaspekte des Controlling aufgefordert. Insgesamt konnte durch die Befragung, die auch die in anderen Untersuchungen bestätigte, starke Ausprägung hinsichtlich der operativen Aufgabenorientierung des Controlling belegen (vgl. hierzu Studien von Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003) und Kosmider (1993)).

Im Rahmen einer Rangfolgebestimmung hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Controllingbereiche wurde vordergründig die Kostenrechnung und die ebenfalls quantitativ orientierten Verfahren der (Unternehmens-)Planungssysteme und der Kennzahlenermittlung bei KMU gesehen. Strategische Aufgaben wird hingegen nur eine nachrangige Bedeutung eingeräumt.

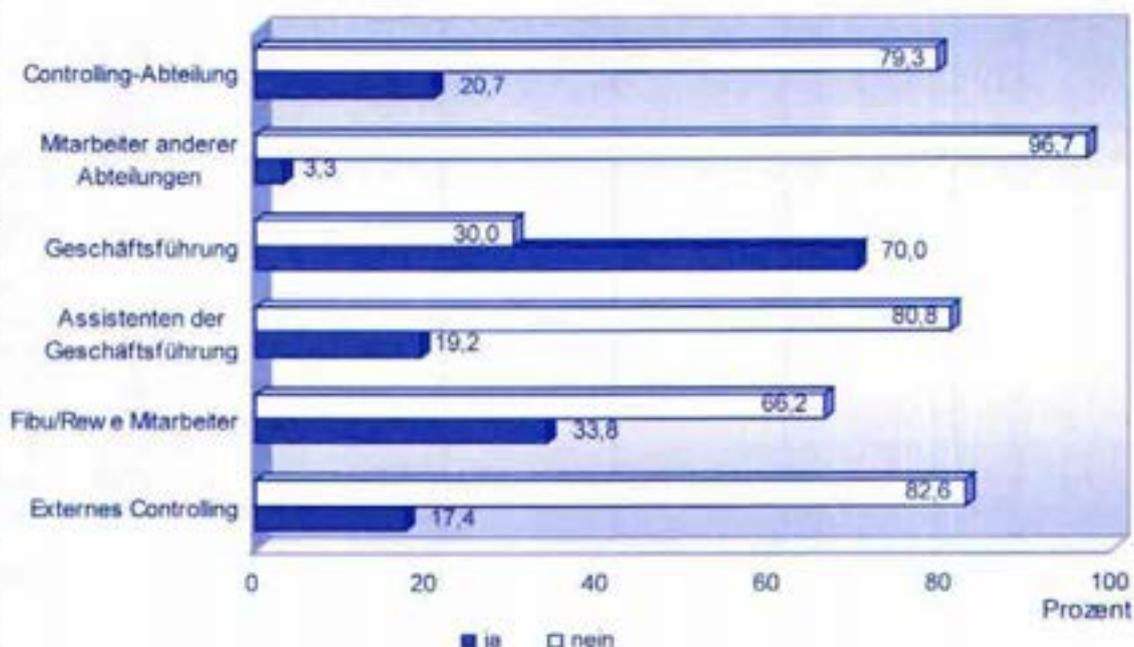


Abb. 2: Wahrnehmung der Controlling-Aufgaben in KMU

<sup>1</sup> Ohne Berücksichtigung der Textil- und Bekleidungsbranche, die im Rahmen eines Teilprojektes separat erfasst wurde

Als Aufgaben des strategischen Controlling sind die Unterstützung der Unternehmensführung bei der Existenzsicherung des Unternehmens und beim Aufbau langfristiger Erfolgspotenziale zu verstehen (vgl. Wambach/Wunderlich (2002), S. 41). Dieser Aufgabenbereich wird ähnlich wie das Risikomanagement in der Wichtigkeit als sehr gering eingestuft. Insgesamt lässt sich beobachten, dass die quantitativ orientierten Aufgabenbereiche des Controlling eine höhere Wertigkeit in der Wahrnehmung erhielten als die eher qualitativ orientierten Bereiche. Erklärbar ist dies mit den oft nur unzureichenden Personalkapazitäten im Controllingbereich bei KMU.

Im Rahmen der Befragung hatten nur ca. 20 % der befragten Unternehmen eine eigenständige Controlling-Abteilung. Am häufigsten wurden die Aufgaben von der Geschäftsführung (70,0 %) oder Mitarbeitern der Finanzbuchhaltung bzw. des Rechnungswesens (33,8 %) wahrgenommen (ähnliche Ergebnisse brachte die Studie von Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003)).

Hieraus ergibt sich, dass die Controllingaufgaben von Personen wahrgenommen werden, die aufgrund des spezifischen Qualifikationsprofils bzw. wegen fehlender Kapazitäten sich nur bedingt mit strategischen Fragestellungen auseinandersetzen können. Insgesamt führt dies dazu, dass mit abnehmender Unternehmensgröße operative Tagesgeschäfte im Vordergrund stehen und strategische Aufgaben nur fallweise Berücksichtigung finden.

Überraschend ist der letzte Beurteilungsrang des Investitionscontrolling. Lediglich knapp 16 % der Unternehmen bewerteten das Investitionscontrolling besser als Rang 3. Es lässt sich jedoch vermuten, dass zukünftige Investitionsvorhaben eine Stärkung des Investitionscontrolling und -reportings bei KMU erfordern, da aufgrund fortwährend steigender Anforderungen bei der Vergabe von Investitionsmitteln eine detaillierte Dokumentation der Mittelverwendung gefordert wird. Zudem wird zukünftig eine aussagekräftige Liquiditäts- und Investitionsplanung positiven Einfluss auf das unternehmerische Rating haben (vgl. Wambach/Wunderlich (2002), S. 40ff.; vgl. Hanker (2003), S. 136ff.; vgl. Bonn/Mosch (2003), S. 24). Dies wird letztlich dazu führen, dass der interne Druck auf das unternehmerische Controlling sowohl für den operativen (Liquiditätsplanung) als auch für den strategischen Bereich (Investitionsplanung) steigen wird. Dabei bleibt festzuhalten, dass je enger Kapitalkosten mit der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens verknüpft sind, desto stärker werden sie zukünftig in den Blickpunkt des Controlling rücken.

Die zunehmende Bedeutung spiegelt sich auch bei der Beantwortung der Frage bezüglich der Weiterentwicklung verschiedener Teilbereiche des Controlling wieder. So gaben 87 % der befragten Unternehmen an, das Investitionscontrolling verstärkt ausbauen zu wollen. Gleichzeitig wurde die zunehmende Bedeutung des Reportings erkannt. So gaben 90 % der Unternehmen an, das Berichtswesen verbessern zu wollen, um sowohl die interne Kommunikation bzgl. der Geschäftsführung als auch die externe Kommunikation bzgl. der Kapitalgeber zu verbessern. Es kann zugleich vermutet werden, dass die langfristige Planung ausgebaut und das strategische Controlling zukünftig einen höheren Stellenwert im unternehmerischen Alltag einnehmen wird. Abbildung 3 stellt die eingeschätzte Wertigkeit der Teilbereiche des Controlling zusammenfassend dar.

Die bereits oben dargestellte nachrangige Bewertung des Risikomanagements im Rahmen der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Teilbereiche des Controlling deutet auf die noch junge Diskussion zu diesem Thema hin. Erst mit der Einführung des KonTraG (vor ca. fünf Jahren) und mit der Diskussion um Basel II wurde

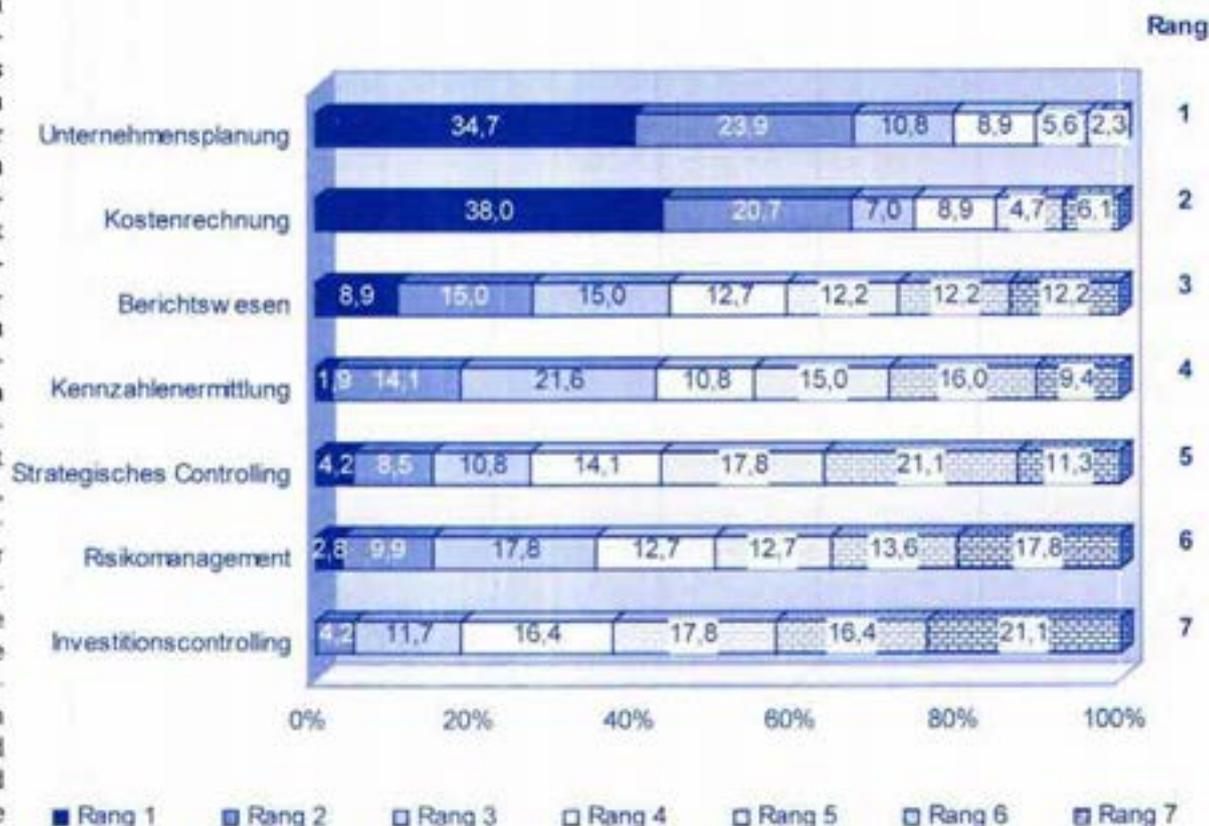


Abb. 3: Unternehmerische Einschätzung der Wichtigkeit von Teilbereichen des Controlling

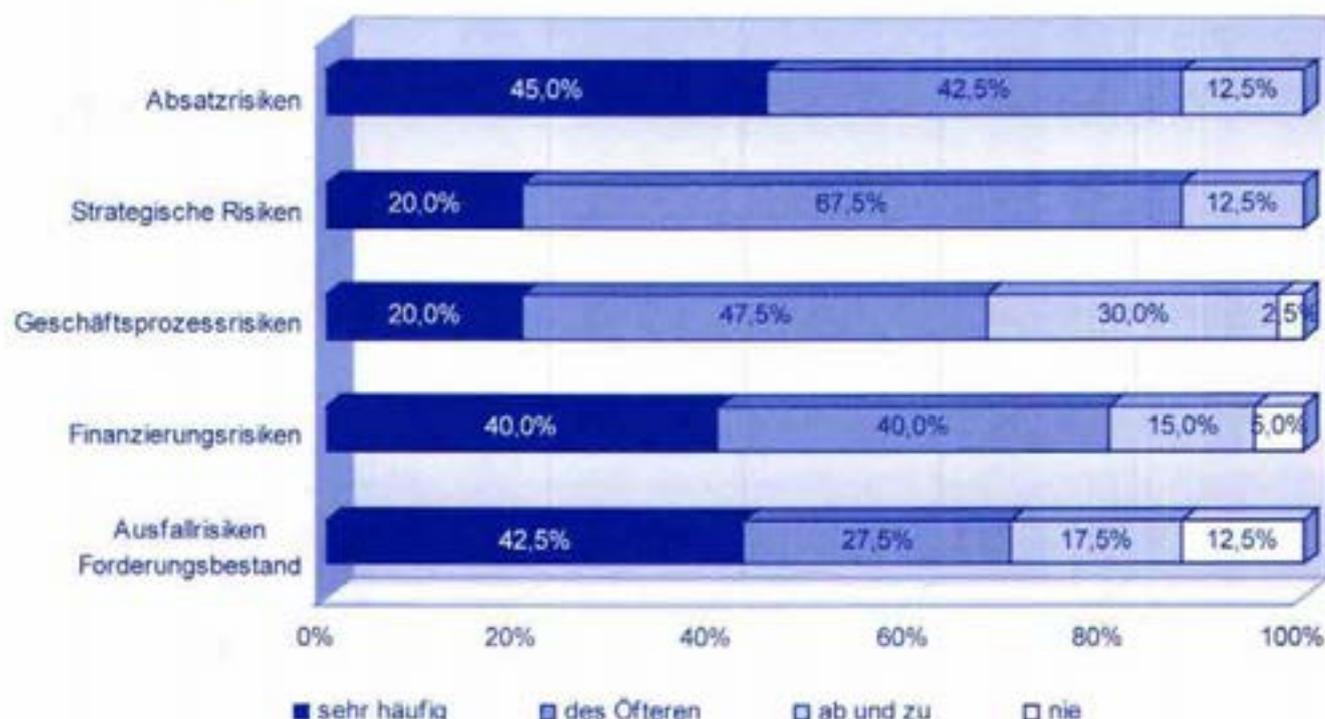


Abb. 4: Risikoidentifikation in mittelständischen Unternehmen

dieses Thema in Wissenschaft und Praxis in den Vordergrund der Diskussion gestellt (vgl. hierzu und zu folgendem Gleißner/Füser (2002)).

In der Befragung gab nur etwa jedes fünfte Unternehmen an, ein Risikomanagementsystem integriert zu haben. Dieses Ergebnis ist nicht überraschend, da im Mittelpunkt der vom Gesetzgeber verlangten Einrichtung eines Risikomanagementsystems eher börsennotierte Unternehmen und große Gesellschaften stehen. Zielgruppe der Befragung waren jedoch mittelständische Unternehmen, die in der Regel nicht börsennotiert sind. Es ist zu erwarten, dass zukünftig auch KMU verstärkt mit dem Thema Risikomanagement konfrontiert werden, da ein effizientes Risikomanagementsystem zur Wertsteigerung des Unternehmens beiträgt.

Bei den Unternehmen, die sich bereits heute mit Fragestellungen des Risikomanagements beschäftigen, konnte die für den KMU-Bereich typische Marktorientierung auch für das Risikomanagementsystem bestätigt werden. Im Fokus der Betrachtung stehen überwiegend **Absatzrisiken, Finanzierungsrisiken und Ausfallrisiken** (vgl. hierzu Abbildung 4). Die eher interne Orientierung, welche durch das Management von Geschäftsprozessrisiken zum Tragen kommt, ist im Vergleich zu den anderen

Risikokategorien nur von geringerer Bedeutung. Ebenfalls ist zu beobachten, dass sich das Risikomanagement eher an finanziellen Größen ausrichtet. Dies kann mit den erheblichen Problemen bei der Erfassung und der Steuerung nicht-finanzieller Risiken bei der Risikoanalyse erklärt werden (vgl. Gleißner (1999), S. 926).

Die nachrangige Bedeutung der strategischen Controllingaufgaben zeigt sich auch in der geringen Einsatzintensität strategischer Instrumente. Im Rahmen der Befragung wurde der generelle Instrumenteneinsatz und die Intensität der eingesetzten Controllinginstrumente abgefragt. **Zur Analyse der eingesetzten Instrumente wurden die Balanced Scorecard, die Konkurrenzanalyse, die Lücke- bzw. Gap-Analyse, die Portfolio-Analyse, die Szenario-Analyse, die SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiko-Analyse) und das Benchmarking** herangezogen.

Die geringe Bedeutung des strategischen Controlling lässt bereits einen mangelnden Einsatz strategischer Instrumente vermuten. Beispielsweise findet das weit verbreitete Konzept der Balanced Scorecard (vgl. Wehrmann/Schöneis (2004), S. 92ff.) als Managementinstrument nur bei jedem zehnten befragten Unternehmen einen regelmäßigen Einsatz. Über alle betrachteten Instrumente und Größen-

klassen hinweg werden bei mehr als 50 % der Unternehmen keine strategischen Instrumente eingesetzt. Ähnliche Ergebnisse zeigt sowohl die Studie von Kosmidar (vgl. Kosmidar (1993), S. 97ff.) als auch das Forschungsprojekt von Ossadnik, Barklage und van Lengerich (vgl. Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003), S. 60).

Zudem lässt sich insbesondere für kleinere Unternehmen zeigen, dass nicht die strategische Planung und Steuerung die zentrale Aufgabe des oberen Managements ist, sondern immer noch **das operative Tagesgeschäft im Mittelpunkt der Arbeit steht**. Diese Aussage deckt sich mit der bereits oben dargestellten Wertigkeit der Teilbereiche des Controlling (vgl. hierzu und zu folgendem die Ergebnisse von Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003), S. 62ff.).

Die Untersuchung zeigt, dass mit abnehmender Unternehmensgröße strategische Instrumente immer seltener angewendet werden. Durch die fehlende strategische Ausrichtung der Unternehmensführung besteht die Gefahr, dass sich KMU nicht langfristig auf die sich bietenden Chancen bzw. auf die sich ergebende Risiken einstellen können. Das Fehlen einer strategischen Führung kann entweder mit einem nur mangelnden Verständnis der Unternehmensleitung oder nur begrenzt verfügbarer Kapazitäten er-

klärt werden. Es lässt sich mutmaßen, dass KMU nur selten ausreichend qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen. Insbesondere kleine Unternehmen können die mit einer Unterstützung der strategischen Unternehmensführung verbundenen Kosten aufgrund des hohen Wettbewerb- und Preisdrucks nicht tragen.

Im Umkehrschluss lässt sich diese Vermutung anhand der befragten Unternehmen untermauern. So erfolgt mit zunehmender Unternehmenskomplexität und zunehmendem Koordinationsbedarf die Einrichtung einer eigenständigen Controllingabteilung. Eine solche organisatorische Umsetzung lässt vermuten, dass die entsprechenden Mitarbeiter eher über eine controllingspezifische Qualifikation verfügen als Mitarbeiter, die die Controllingaufgaben lediglich zusätzlich zu ihrem Aufgabenbereich wahrnehmen. Mit zunehmender Mitarbeiterzahl kann deshalb erwartet werden, dass die Quantität und die Anwendungsqualität der verwendeten Controllinginstrumente zunehmen.

#### MinD® - Managementinstrumente und Dialog

Die Ergebnisse der oben diskutierten empirischen Untersuchung zeigen einen erheblichen Bedarf mittelständischer Unternehmen an Unterstützung und Fortentwicklung bestehender Controlling-

systeme. Vor diesem Hintergrund entwickelten der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insb. Controlling der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster, die WGZ Westdeutsche Genossenschaftszentralbank eG und die BMS Consulting GmbH die Software MinD®. Ziel der Entwicklung war vor allem, mittelständischen Unternehmen Hilfestellungen bei der strategischen Unternehmenssteuerung bieten zu können.

Eine Hauptaufgabe der strategischen Unternehmensführung ist, die auf Basis einer Ist-Analyse erkannten Risiken und Chancen durch geeignete Maßnahmen beherrschbar zu machen. Hierzu werden in MinD® zunächst **alle Jahresabschlusszahlen bspw. mittels eines DATEV® Imports** hinterlegt. Parallel hierzu werden anhand eines strukturierten Fragenkataloges alle Bereiche des Unternehmens durchleuchtet. Der Katalog lehnt sich hierbei an der im oberen Teil dargestellten, vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, durchgeführten Befragung an. Er umfasst alle Bereiche des Unternehmens und beinhaltet **drei Fragetypen**. So werden entweder direkte Kennzahlen (z. B. Reklamationsquote), der Instrumenteneinsatz (z. B. Planungsinstrumente im Bereich Controlling) oder subjektive Einschätzungen (z. B. Einschätzung zur Wettbewerbssituation) abgefragt.

Die Fragen stammen sowohl **aus dem Bereich der Insolvenzforschung, dem Risikomanagement als auch dem Fachbereich der Due Diligence** (vgl. Berens/Brauner/Strauch (2002)). Dabei steht das Ziel im Vordergrund, mittels verschiedener Checklisten oder Fragen die Risiken bzw. Chancen eines Unternehmens zu identifizieren. Letztendlich finden sich dementsprechend **auch die häufig als „Ratingfragen“ bezeichneten Prüfungskriterien der Kreditvergabeprozesse** in Anlehnung an die Basel II Anforderungen wieder (vgl. Achleitner/ Everling (2004)).

Um die Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg zu gewährleisten, ist es zudem möglich, verschiedene Unternehmensbereiche von den jeweiligen Abteilungsleitern bzw. Mitarbeitern separat oder aber den gesamten Fragebogen von mehreren Geschäftsführern beantworten zu lassen. Durch die Nutzung des Fachwissens verschiedener Mitarbeiter können so Unternehmensbereiche gezielt erfasst und eingeschätzt werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse können später wieder vereint und mit verschiedenen Aussagen (z. B. durch die Geschäftsführung, Abteilungsleiter, Mitarbeiter) verglichen werden. Problembereiche und Wahrnehmungsdifferenzen können so rechtzeitig aufgedeckt und erkannt werden.

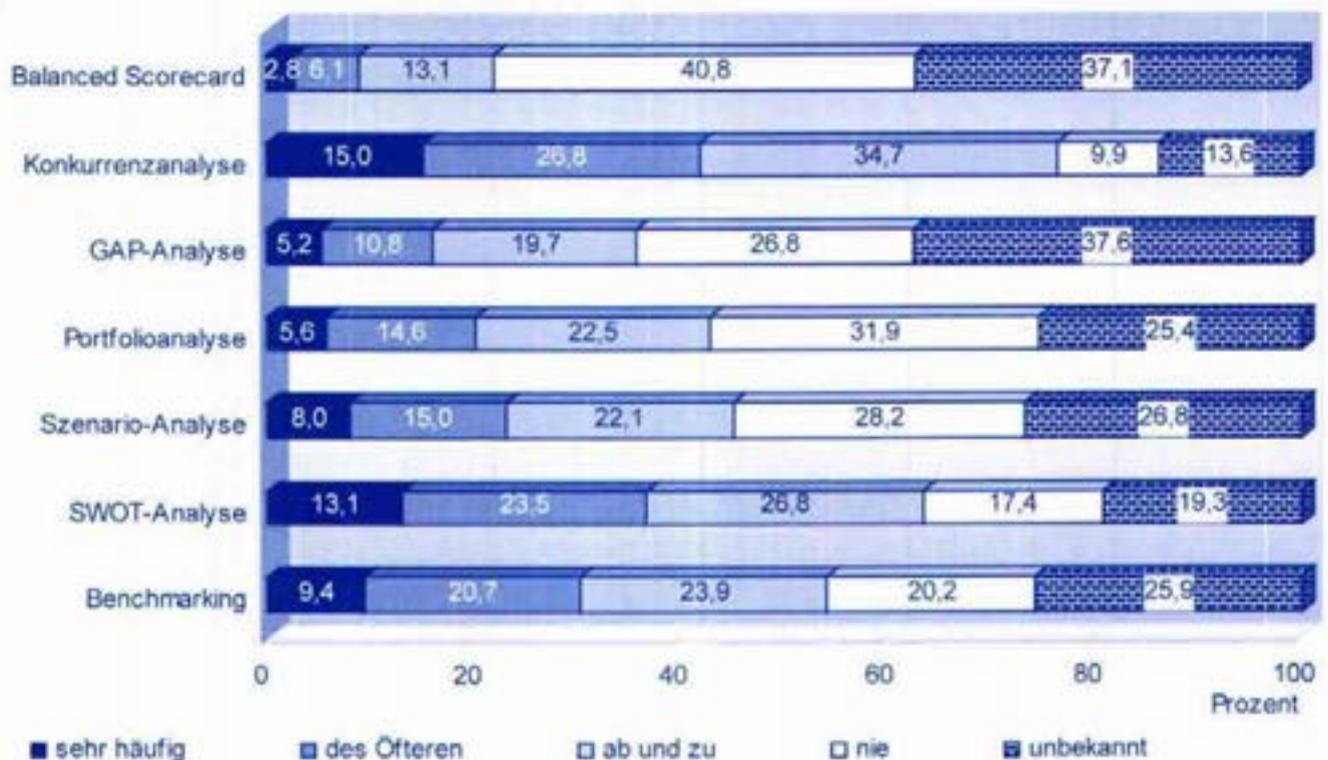


Abb. 5: Strategische Planungs- und kontrollinstrumente in mittelständischen Unternehmen



Abb. 6: Leistungsspektrum der Software MinD®

Unterstützt wird dieser Prozess durch die automatische Analyse der erhobenen Daten. Die sowohl aus der Befragung als auch aus den Jahresabschlüssen gewonnenen Daten werden von MinD® aufbereitet und ermöglichen somit eine Unterstützung des Managements bei der stra-

tegischen Unternehmensführung. Hierzu werden die Bereiche der quantitativen und qualitativen Analyseergebnisse ausführlich und separat in MinD® dargestellt.

Quantitative Daten werden im Rahmen einer Kennzahlenanalyse tabellarisch und

graphisch aufbereitet. Dementsprechend kann der Unternehmer zielgerichtet Abweichungen zwischen den eigenen und den Vergleichswerten identifizieren (vgl. Abbildung 7). Als Vergleichsbasis werden hierzu zum einen die oben beschriebenen Untersuchungsergebnisse und zum anderen eine umfangreiche Bilanzstatistik hinterlegt. Insgesamt werden 1.500 Klassen unterschieden, in denen branchenbezogene und größenorientierte Differenzierungen (nach Umsatzklassen) vorgenommen werden. Damit ein Vergleich auch statistisch abgesichert vorgenommen werden kann, wird auf Basis einer anonymisierten, nahezu eine Million Bilanzen umfassenden Datenbank zurückgegriffen.

Neben der reinen Kennzahlenbetrachtung werden qualitative Daten in Form eines Stärken-Schwächen-Profils abgebildet. Wie der Abbildung 8 (auf der nächsten Seite) zu entnehmen ist, werden hierzu alle Bereiche des Unternehmens analog der Befragungssystematik

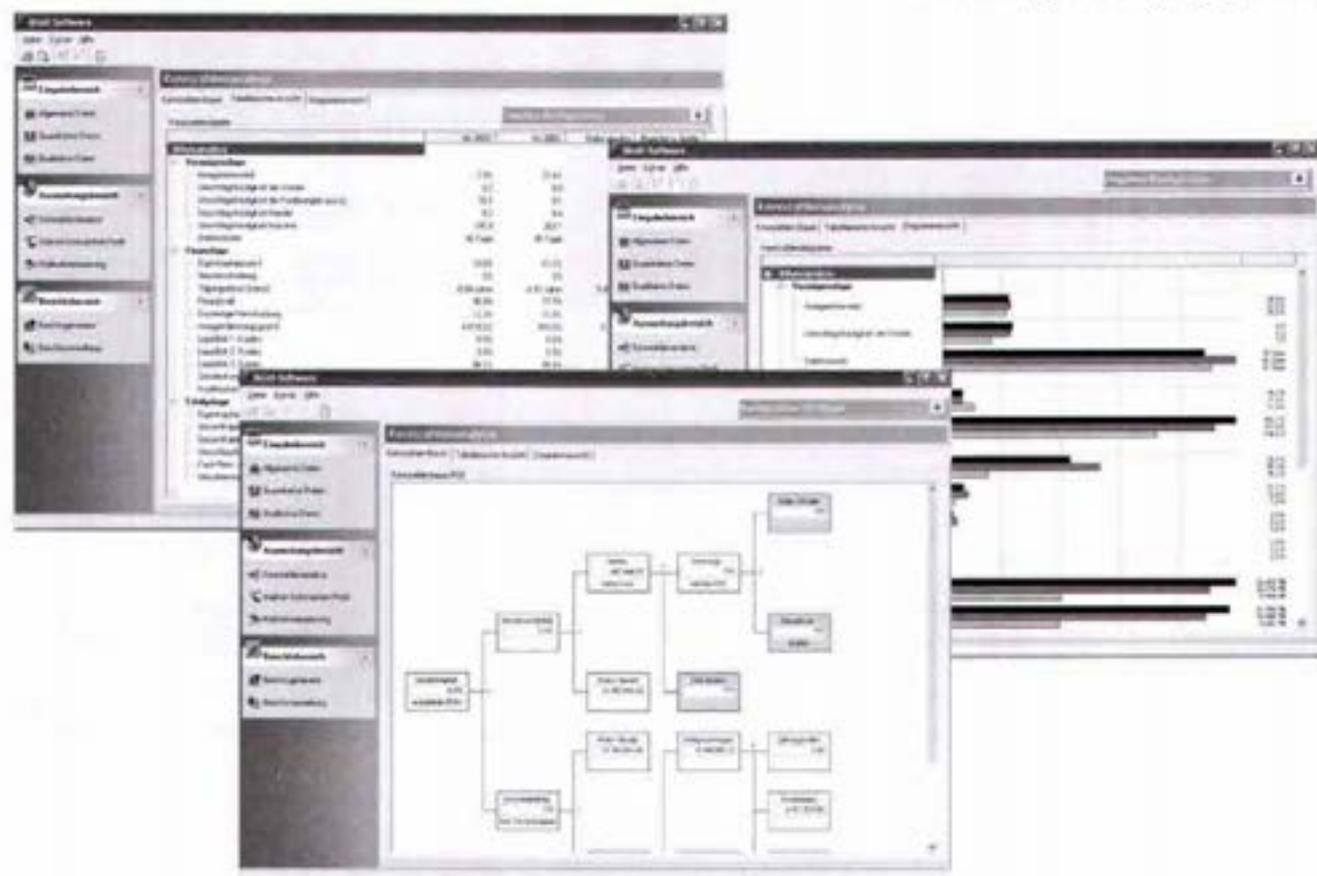


Abb. 7: MinD® – automatisch generierte Kennzahlenanalyse

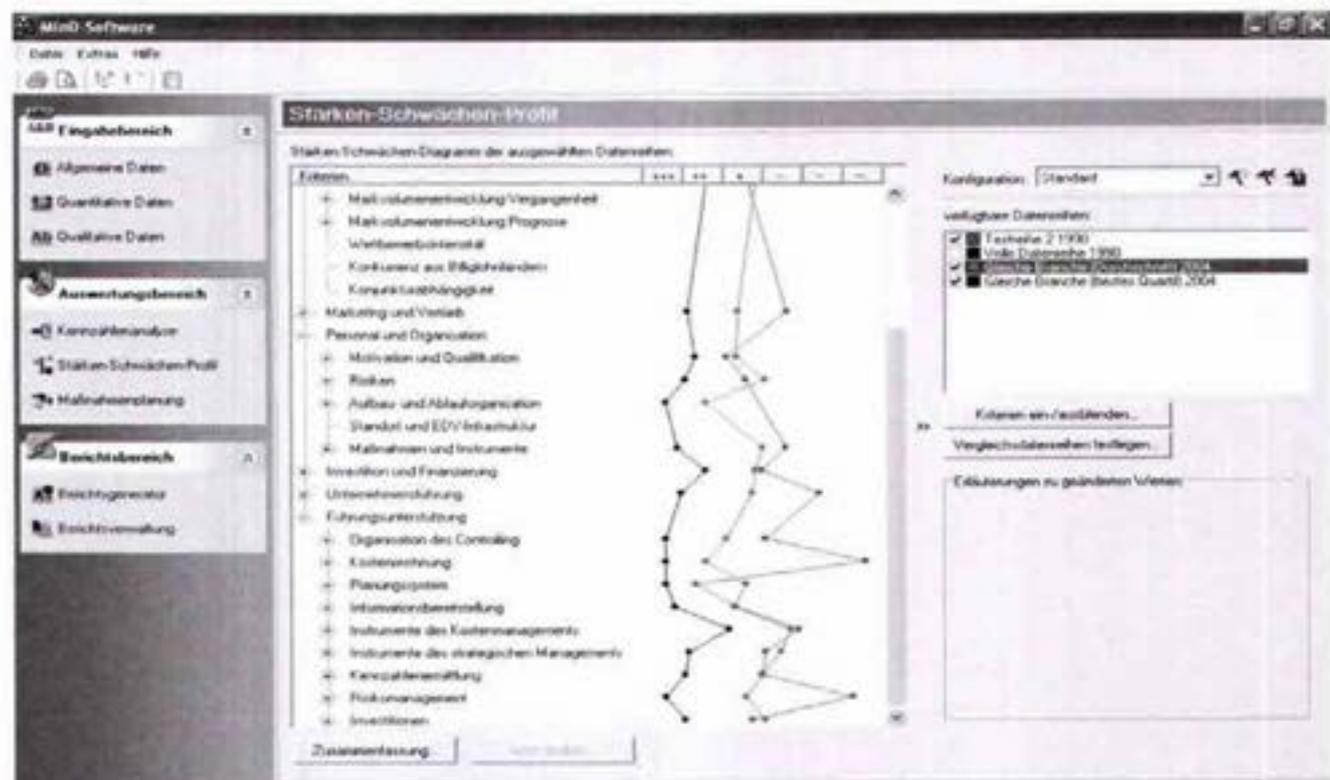


Abb. 8: MinD® – automatisch erstelltes Stärken-Schwächen-Profil

veranschaulicht und durch einen Linienverlauf die unternehmerischen Stärken und Schwächen aufgezeigt.

Diese Funktionalität trägt gleichzeitig dazu bei zu überprüfen, inwiefern die unternehmerische Zielsetzung von den Mitarbeitern verstanden und verfolgt wird. So objektiviert der Unternehmer seine Wahrnehmung und kann darüber hinaus innerbetriebliche Wahrnehmungsdifferenzen aufspüren.

Durch die periodisch wiederholte Eingabe der quantitativen und qualitativen Daten entsteht eine strukturierte Datensammlung, anhand derer die Unternehmensentwicklung sowie die Wirkungen einzelner unternehmerischer Entscheidungen unmittelbar nachvollziehbar werden.

Zusätzlich besteht die Möglichkeit, durch Vergleiche mit Vorperioden positive oder negative Entwicklungstendenzen im Unternehmen aufzuspüren und durch entsprechende, individuell zu treffende Maßnahmen frühzeitig zu beeinflussen. Um eine Kontrolle zu gewährleisten und die effiziente Umsetzung der geplanten Optimierungsmaßnahmen zu ermöglichen, bietet MinD® ein integriertes Maßnahmenmanagement an. Hierbei werden Teilbereiche des klassischen Pro-

jektmanagements mit abgedeckt. So erfolgen unter anderem eine Zuordnung von Verantwortlichkeiten, eine Hinterlegung von Meilensteinen sowie eine Benennung eines Fertigstellungsgrades.

Sowohl die Ergebnisse der Kennzahlenanalyse als auch der Stärken-Schwächen-Analyse fließen in den integrierten Berichtsgenerator. Zum einen kann der Unternehmer einen vordefinierten Bankenbericht generieren, der als Grundlage für den Dialog mit der Bank genutzt werden kann. Der Bankenbericht ist an den strukturierten Firmenkundendialog des genossenschaftlichen Bankensektors angelehnt. Die wesentlichen Informationen für das Gespräch mit dem Firmenkundenberater einer Bank können automatisch empfängerorientiert aufbereitet werden. Zum anderen können vom Unternehmer zusätzliche Reports, wie z. B. ein Beiratsbericht oder ein Lieferantenbericht, hinterlegt werden.

Das Benchmarking, welches vordergründig den Hauptbestandteil von MinD® bildet, ist jedoch nur eines von vielen betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten, die durch die Anwendung von MinD® für einen mittelständischen Unternehmer nutzbar werden. Damit auch darüber hinaus das strategische Management weitergehend

unterstützt werden kann, werden zukünftig Programmiererweiterungen in Form von Zusatzmodulen entwickelt. Mit ihnen kann sich jeder Unternehmer nach dem Baukastenprinzip seine individuelle MinD®-Version zusammenstellen. Zukünftig stehen Unternehmern Module wie Portfolioanalyse, Unternehmensbewertung, Risikomanagement, Balanced Scorecard und Investitionsrechner zur Verfügung. So wird z. B. das Modul Risikomanagement beim Benchmarking ansetzen und den systematischen Aufbau eines unternehmensindividuellen Risikokataloges unterstützen.

Ebenso wie das Instrument Benchmarking, ergänzen zusätzliche Programmiererweiterungen das Berichtswesen um weitere Berichtsbausteine. MinD® erstellt automatisiert weitere Graphiken und Textbausteine, die sich für Unternehmenspräsentationen oder zur unternehmensinternen Kommunikation und Information verwenden lassen. Bezogen auf das Modul Risikomanagement wird zukünftig das automatische Generieren eines Risikohandbuches ermöglicht.

### Zusammenfassung

Die im Rahmen der Befragung identifizierte mangelnde Einsatzintensität der

**Maßnahmenplanung**

Maßnahme	Kennzahlen	Termin	Fertigstellungsgrad
Export erhöhen	Exportquote	13.11.2007	0%
Produktion und Beschaffung optimieren	Produktionskosten, F&E	13.10.2007	0%
Kundenleistungen	Anzahl Kunden 50% Umsatz		0%
Neue Geschäftszweige	Eigenkapitalquote		0%

**Detaillierte Ansicht der oben ausgewählten Maßnahme:**

Maßnahme:

Kennzahlen:

Hinzuliegen:

Zielsetzung / Beschreibung:

Verantwortlicher:

Budget (in €):

geplante Zielzeit:

Milesteine:

Bezeichnung	Datum
2 neue F&E Mitarbeiter	13.01.2005
2 neue Patente	13.10.2007

Fertigstellungsgrad:  %

Abb. 9: MinD® – Maßnahmenplanung

Wahrnehmung strategischer Controllingaufgaben bzw. der nur unzureichende Einsatz von strategischen Controlling-Instrumenten kann mit Hilfe der Softwarelösung MinD® langfristig, wenn auch nicht geschlossen, aber verringert werden. MinD® unterstützt mittelständische Unternehmen bei der Analyse unternehmerischer Stärken und Schwächen. Im Vergleich zu Mitbewerbern werden Anhaltspunkte zur Optimierung des Unternehmens aufgezeigt. Die Kommunikation mit der Hausbank gestaltet sich durch das integrierte Berichtswesen einfacher und strukturierter. Auftretende Problemereiche können frühzeitig erkannt und dokumentiert werden. Durch MinD® wird im Rahmen des Bankdialogs nicht mehr die Informationsbeschaffung, sondern die problemorientierte Informationsbesprechung in den Vordergrund gestellt. Als gefördertes Projekt der Stiftung Industrieforschung in Köln steht MinD® allen Unternehmern kostenlos zur Verfügung und kann unter [www.Min-D.de](http://www.Min-D.de) bestellt werden.

## Literatur

Achleitner, A.-C.; Everling, O. (Hrsg.) (2004): „Handbuch Ratingpraxis“, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 1. Auflage, Wiesbaden 2004

Berens, W.; Bertelsmann, R. (2002): „Controlling“, in Küpper, H.-U. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag, 4. Auflage, Stuttgart 2002, S. 280-288

Berens, W.; Brauner, H.U.; Strauch, J. (Hrsg.) (2002): „Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen“, Schäffer-Poeschel Verlag, 3. Auflage, Stuttgart 2002

Gleißner, W. (1999): „Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation“, in: Versicherungswirtschaft, 1999, Heft 13, S. 926-929

Gleißner, W.; Füser, K. (2002): „Leitfaden Rating“, München 2002

Kosmider, A. (1993): „Controlling im Mittelstand“, 2. Auflage, Stuttgart 1993

Legenhausen, C. (1998): „Controllinginstrumente für den Mittelstand“, Wiesbaden 1998

Ossadnik, W.; Barklage, D.; van Lengerich, E. (2003): „Forschungsprojekt – Controlling mittelständischer Unternehmen in der Region Osnabrück-Emsland“, Universität Osnabrück; <http://www.ifmos.uos.de/Forschungsbericht-Controlling.pdf>

Wehrmann, S.; Schöneis, K. (2004): „Auswirkungen von Basel II auf das strategische Controlling“, in: Controlling, 16. Jg., 2004, Heft 2, S. 91-95 ■

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

05	25	39	G	F	S
----	----	----	---	---	---

# REPORTING-REDESIGN UND -OPTIMIERUNG IM GEHOBENEN MITTELSTAND

von Oliver Fröhling, Düsseldorf

## 1. Modernisierung des Financial und Management Reporting

Während bei den rein betriebswirtschaftlich-orientierten Fragestellungen auch heute eine Dominanz solcher Themen festzustellen ist, die bereits vor 10 Jahren oder noch länger in die Diskussion eingebracht worden sind (z. B. Balanced Scorecard oder Wertmanagement, vgl. Kalweit/Wallasch/Pfahler S. 248f.), haben in den letzten Jahren rechtlich-induzierte Problemstellungen mit signifikanten betriebswirtschaftlichen Implikationen erheblich an Bedeutung gewonnen. Hierzu zählen u.a. KonTraG und Basel II (Risikomanagement) und insbesondere IAS bzw. IFRS (externe bzw. harmonisierte Rechnungslegung; vgl. Biel 2004 und Oehler 2004). Es mag nicht unangemessen erscheinen zu behaupten, dass das „Biltrolling“ zunehmend das Controlling in der Diskussion in den Hintergrund drängt, wobei die daraus resultierenden Steuerungsschwächen – Stichwort: Deckungsbeitragsermittlung (vgl. Deyhle 2004a und b) – oftmals nur verhalten akzentuiert werden. In Summe wirken die oben genannten Themenbereiche unmittelbar auf die Anpassungserfordernisse der im Einsatz befindlichen Finanz- und Managementreporting-Systeme, wie z. B. (vgl. auch den oberen Teil der Abb. 1):

- ➔ Anpassung der externen Berichterstattung gem. IFRS-Erfordernissen,
- ➔ IFRS-orientierte Integration mit dem Managementreporting (z. B. regionen- und produktbezogene Spartenberichterstattung),
- ➔ Bereitstellung standardisierter, harmonisierter Kennzahlen für eine wertorientierte Steuerung und für ein eigenständiges Rating-Reporting.

- ➔ IFRS-bezogene Anpassung der Konsolidierungs- und Datenerfassungsprozesse,
- ➔ Anpassung der Datenmeldepakete auf Basis eines integrierten Positions- bzw. Kontenplans.

Das volle fachliche Anforderungsspektrum betrifft längst nicht mehr nur allein Großunternehmen, sondern zunehmend auch den sog. gehobenen Mittelstand (mit einem Jahresumsatz beginnend ab etwa 350 Millionen €), in dem zahlreiche der von Simon so charakterisierten **Hidden Champions** zu finden sind (vgl. Simon 1992). Nicht wenige der gehobenen Mittelständler sind selbst an der Börse notiert (z. B. KWS Saat, EDAG oder Wincor-Nixdorf) und/oder agieren verstärkt vor dem Hintergrund **institutioneller Investorengruppen** (z. B. Grohe/Texas Pacific Group und Credit Suisse First Boston, Demag Holding Sarl/Kohlberg Kravis Roberts & Co. oder Wincor-Nixdorf/Goldman Sachs Capital Partner und Kohlberg Kravis Roberts & Co.). Mit diesen Formen der direkten und indirekten Kapitalmarktorientierung verbunden sind Anforderungen an die Internationalisierung der Abschlüsse (IFRS oder US-GAAP), der stärkeren Harmonisierung von externem und steuerungsrelevantem Managementreporting (z. B. Rentabilitäts-, EBIT- und Cash Flow-Kennzahlen) sowie der Integration eines **prüfungssicheren Risikoreporting** in das Instrumentarium. Die Mehrzahl der gehobenen (vor allem nicht-börsen-notierten) Mittelständler arbeitet im Rahmen der Fremdfinanzierung nach wie vor intensiv mit Banken zusammen (vgl. Strick 2004, S. 14), was eine entsprechende Vorbereitung für das Rating und eine kontinuierliche Bereitstellung ratingrelevanter Informationen erfordert.



Dr. Oliver Fröhling ist Principal in der Service Line „Finance Transformation“ bei der Capgemini Deutschland GmbH  
E-Mail: [oliver.froehling@capgemini.com](mailto:oliver.froehling@capgemini.com)

Grundlage für die Erhebung dieser vielfältigen Informationen sind weitestgehend automatisierte Konsolidierungs- und Reportingprozesse auf Basis eines einheitlichen finanziellen Datenmodells. Insbesondere die Anpassung von Konsolidierungs-, Forecasting- und Reportingprozessen stellt einen Schwerpunkt auf der gegenwärtigen Agenda der meisten CFOs dar (vgl. Capgemini/CFO Research Services 2004, S. 7).

Es ist offensichtlich, dass bereits das Stakeholder-gerechte Redesign des Reporting (vgl. auch Lorson 2001) ein anspruchsvolles, ressourcenintensives Projekt darstellt. Wird dabei **parallel noch die Harmonisierung mit den internen Informationssystemen angegangen**, die häufig signifikante Anpassungen in den ERP-Systemen erfordert, so übersteigt dieses Vorhaben oftmals die Kapazitätsreserven von großen Mittelstandsunternehmen. So berichtet z. B. die Firma Schott Glas, dass in ihrem Konsolidierungsprojekt, bei dem neben der IFRS-Umstellung insbesondere die Harmonisierung im Vordergrund steht, allein ca. 100 interne Mitarbeiter (davon allerdings 93 in Teilzeit) eingebunden waren bzw. sind (vgl. Schott Glas 2004, S. 37). Die Konsequenz ist (siehe unterer Teil der Abb. 1), dass sich der Mittelstand in einer Situation mit einer **unkomfortablen Anforderungs-/Ressourcendeckungssituation** wiederfindet: **Anspruchsvollen Anforderungen steht eine nur begrenzte Ressourcenausstattung gegenüber**, die zusätzlich durch das Tagesgeschäft reduziert wird.

Insbesondere der gehobene Mittelstand müsste zwangsläufig an Instrumenten bzw. Techniken interessiert sein, um die Projektarbeit bei gegebenen (hohen)

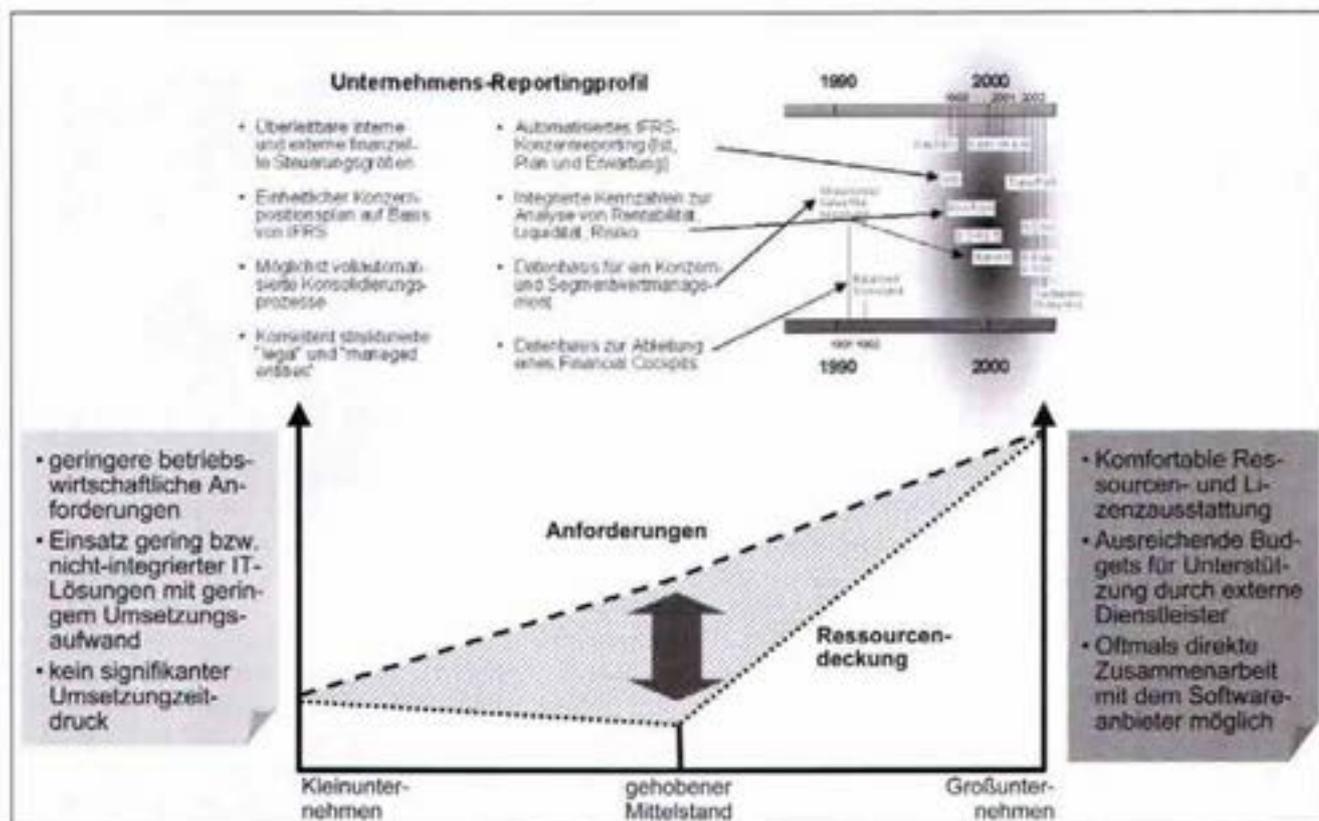


Abb. 1: Die „Ressourcenfalle“ im gehobenen Mittelstand

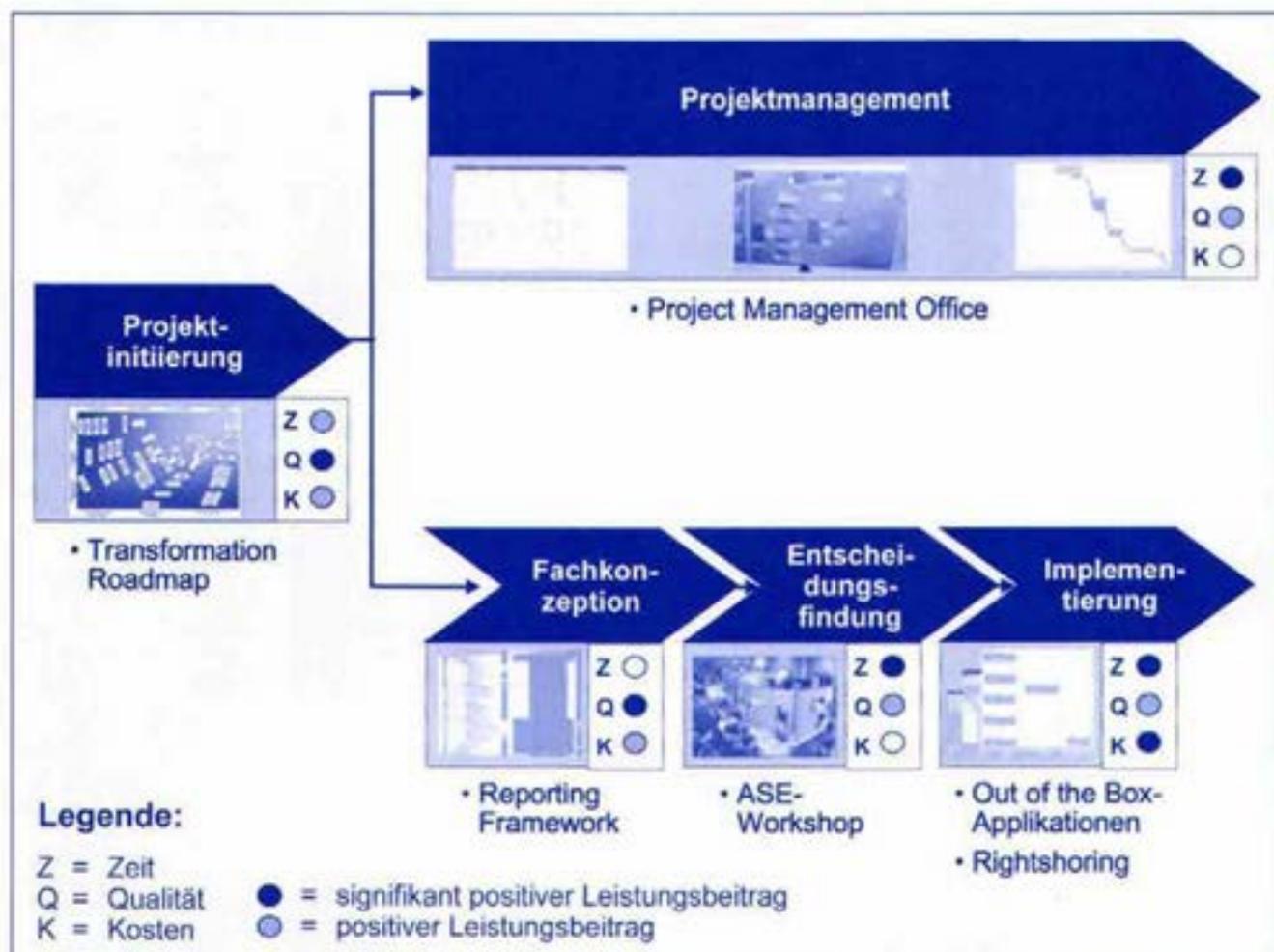


Abb. 2: Produktivitätsverstärker und Beschleuniger beim Redesign bzw. bei der Optimierung des Reporting

Qualitätsanforderungen zu beschleunigen (Stichworte: Einführungszeitpläne IFRS und Basel II) und so wirtschaftlich wie möglich zu gestalten. Sieht man sich eine (vereinfachte) übergreifende Projektstruktur an, so bieten sich in allen relevanten Phasen – von der Projektinitiierung bis zur Implementierung – Möglichkeiten zur Beschleunigung und Produktivitätsverstärkung (vgl. Abb. 2). Auf die Möglichkeit zur Kostensenkung in der Betriebsphase der Softwarelösung, z. B. durch ein Application Service Providing oder ein übergreifendes Business Process Outsourcing, sei hier nicht weiter eingegangen.

## 2. Projektbeschleuniger und -produktivitätsverstärker im Rahmen der Projektplanung und -administration

Während die formelle Projektvorbereitung, z. B. beinhaltend die Sicherstellung der erforderlichen Projektinfrastruktur, die Bereitstellung der – in Abhängigkeit vom Tagesgeschäft abkömmlichen – Ressourcen und die sorgfältige Auswahl der benötigten Berater, auch im gehobenen Mittelstand mittlerweile professionell erfolgt (vgl. Capgemini 2004), wird der inhaltlichen Projektvorbereitung bzw. -initiierung oftmals noch eine zu geringe Bedeutung beigemessen. Unse-

re Erfahrungen zeigen, dass es nicht selten an einer sauberen Projektdefinition im Hinblick auf Zielsetzungen, interne und externe Restriktoren sowie inhaltliche Strukturen und Ausprägungen fehlt. Gerade im Kontext von **IFRS-Umstellungsprojekten** besitzen Unternehmen im Projektvorfeld oftmals noch keine konkreten Vorstellungen z. B. über

- die zukünftig erforderliche bzw. sinnvolle Segmentierung der Geschäftsaktivitäten,
- den gewünschten Grad an Harmonisierung zwischen internem und externem Rechnungswesen,
- die erforderlichen Anpassungen insbesondere des Managementreporting,
- die notwendige Überarbeitung der Reporting- und Planungsprozesse sowie -richtlinien,
- die Implikationen für die zukünftige IT-Architektur sowie -applikationen,
- die mitarbeiterbezogenen Schulungs- und Coachingbedarfe.

Zur inhaltlichen Strukturierung und Visualisierung des Projektvorhabens empfehlen wir die Verwendung der sog. Transformation Map, die im Controller Magazin bereits mit Fokus auf deren Visualisierungspotential vorgestellt wurde (vgl. Keßler 2003). Die Grundidee der mehrdimensionalen Transformation

Map ist einfach: Jedes Projektvorhaben lässt sich in **mehrere Zeitscheiben** (z. B. Halbjahre) und **inhaltliche Dimensionen** zerlegen. Durch deren Inbeziehungsetzung ergibt sich **eine Art „Landkarte“ bzgl. des Projektvorhabens**, das die jeweiligen Kernaktivitäten bzw. Meilensteine zur Erreichung des übergreifenden Projektziels im Zeitablauf darstellt (vgl. Abb. 3).

Auf der übergeordneten („strategischen“) Ebene sind die zeitlichen und inhaltlichen Dimensionen oftmals noch relativ grob ausgeprägt (z. B. Dimension „Prozesse“ im zweiten Halbjahr 2004). Durch ein Herunterbrechen dieser strategischen Dimensionen und der Zeiteinheiten (z. B. auf Monatebene) können dimensions-spezifische, operative Transformation Maps erzeugt werden, die die Ausgangsdimension (z. B. IT) in sachlogisch wiederum abgeleitete Dimensionen detaillieren (z. B. Infrastruktur, Schnittstellen, ERP-Applikationen, analytische Applikationen). Durch eine weitere Verfeinerung der operativen Transformation Maps kann dann ein konkreter Projektplan generiert werden. Transformation Maps sind damit gleichermaßen effektive Projektstrukturierungs- wie -kommunikationsinstrumente, die insbesondere auf die Qualität der Projektarbeit positiv Ein-

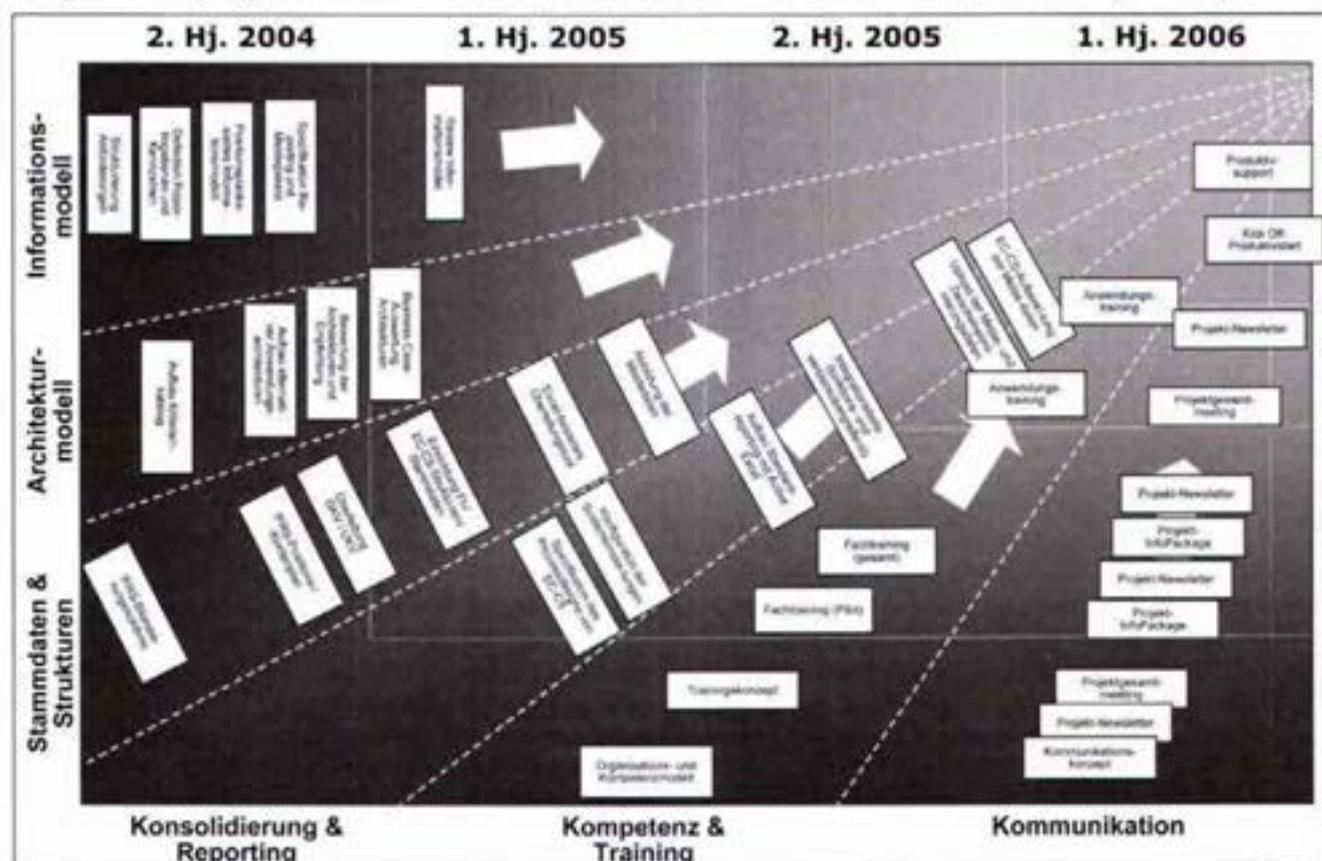


Abb. 3: Beispiel für die übergreifende Transformation Map eines Konsolidierungs- und Reportingprojektes

	Projektleiter (PL)	Mitarbeiter PMO	Entlastung PL
	Führen des Projekts, Erstellen des Projektplanes, Aufbau der Projektorganisation	Budget pflegen, Reports vorbereiten, Vorwalten der Projektdokumente, Freigaben koordinieren	30 %
	Erstellen des Projekt-, Aufwands- und Kostenplans; aktives Projektcontrolling	Pflegen des Projektplans mit Aufwands- und Kostenplan, Durchführen des Projektcontrolling	70 %
Project Governance	Risiken analysieren, Maßnahmen ergreifen und Umsetzung überwachen	Pflege des Risk Logs, Monitoring von Maßnahmen zum Risikomanagement	30 %
Time and Cost Management	Zusammenstellen und Führen des Projektteams	Schnittstelle Staffing, Organisation Teamevents, Zusammenstellen der Onboarding-Dokumentation	40 %
Risk Management	Positives Kundenverhältnis aufbauen und entwickeln, Kundenzufriedenheit überwachen	Vor- und Nachbereiten von Kundenmeetings, Führen von schriftlicher Kommunikation	40 %
Resource Management	Aufbau und Leitung der projektbezogenen Kommunikation (intern und extern)	Organisation vom Teammeetings, externe und projektinterne Kommunikation, Projektmarketing	80 %
Client Relationship Management	Erstellung des Bedarfs, sowie Aufbau und Betrieb der Projektinfrastruktur	Projekt-Infrastruktur errichten, pflegen und abbauen	90 %
Communicational Management	Projektbezogene Sachverhalte identifizieren und Lösungen erarbeiten	Pflege des Issue Logs, Monitoring von Aktivitäten zur Behandlung von Sachverhalten	50 %
Infrastructure Management	Behandlung von Change Requests, Anpassung der Projektplanung	Aufbereiten von Change Requests, Erholen von Freigaben, Aktualisieren der Projektplanung	50 %
Issue Management	Pflegen des Projektplanes, Reviews und Audits organisieren und Empfehlungen umsetzen	Administrieren des Projektplans, Vor-/Nachbereiten von Reviews, Monitoring der Empfehlungen	30 %
Scope and Requirements Management	Organisation/Management Konfigurations-Items, Auswahl der Software Komponenten	Dokumentation zum Configuration Management erstellen	5%
Quality Assurance	Aktives Wissensmanagement	Koordination der Aufbereitung von Wissensobjekten, Projektreferenz vorbereiten	60 %
Configuration Management	Erbringung externer Deliverables sicherstellen	Koordination von Anfragen an Zulieferer, Vorbereiten von IGA's, Rechnungsprüfung	85 %
Knowledge Management			
Procurement Management			

Abb. 4: Entlastung der Projektleitung durch ein Project Management Office

fluss nehmen, aber auch signifikante Zeit- und Kostenersparnisse realisieren helfen können.

**Sinnvoll strukturierte und miteinander verknüpfte Transformation Maps können durch ihren Strukturierungsbeitrag zu signifikanten Zeit- und auch Kostenvorteilen im Projekt führen und erleichtern deutlich die Kommunikation zwischen den Projekt-Stakeholdern.**

Ein ebenfalls in Projekten häufig festzustellendes (und von allen Beteiligten beklagtes) Problem stellt die starke Belastung der Projektleitung – kunden- als auch dienstleisterseitig – durch infrastruktur- und administrationsbezogene Aufgabenstellungen dar. Hierdurch wird eine aktive Einflussnahme der Projektleiter vor allem im Hinblick auf die fachliche Koordination und Kommunikation sowie ein zeitnahe und gezieltes Change Management deutlich erschwert: Die Projektleitung „taucht ab“ und kann sich nicht substantiell wertschöpfend in das Projekt einbringen. Vgl. hier Beitrag **Dr. Knapp und seine Checklisten**.

Eine Lösung dieses Problems verlangt eine professionelle und gezielte Unterstützung des Projektmanagements, die über eine klassische Assistenz i. S. der Nutzung von Infrastruktureinrichtungen

(z. B. Sekretariat) deutlich hinausgeht. Mitarbeiter eines sog. **Project Management Office (PMO)** müssen über substantielle Projektadministrationserfahrungen sowie sehr gute Methoden- und Prozesskenntnisse im Bereich Projektmanagement verfügen. Praktische Erfahrungen zeigen, dass die Projektadministrationskosten im Durchschnitt um 30 bis 40 % bei einer konstanten Qualität der zu erbringenden Liefereinheiten gesenkt werden können. In der Abbildung 4 sind basierend auf unterschiedlichen Projekterfahrungen für verschiedene Tätigkeiten die zeitbezogenen Entlastungspotentiale durch den Einsatz eines PMO dargestellt. Deutlich wird, dass insbesondere in den Bereichen der **Projektplanpflege**, des laufenden **Projektcontrolling**, der Abstimmung der **Projektinfrastrukturbedarfe**, der Organisation der **Projektkommunikation** sowie der Initiierung und **Umsetzung des Wissensmanagements** die größten Potentiale eines PMO-Einsatzes liegen, während Aufgaben wie Risikomanagement oder Projektmonitoring ein verstärktes persönliches Involvement der Projektleitung erfordern.

**Eine Entlastung des Projektleiters von administrativen Routinetätigkeiten kann durch ein schlankes, aber gleichwohl effektives Project Management**

**Office erfolgen – der Projektleiter kann sich verstärkt inhaltlichen und kommunikativen Aufgaben zuwenden.**

### 3. Projektbeschleuniger und -produktivitätsverstärker im Rahmen der Konzeptions- und Entscheidungsfindungsphase

Im Rahmen der Konzeptionsphase dominieren immer noch häufig Pflichten- bzw. Lastenhefte, die vor allem die Funktionalität der benötigten Konsolidierungs- und Reportingapplikation fokussieren. Ein vergleichsweise geringeres Gewicht besitzt regelmäßig die Auseinandersetzung mit dem Aufbau und der Struktur des grundlegenden Finanz- und Controllingdatenpools, aus dem der sog. Reporting Framework gespeist wird. Dabei handelt es sich um eine strukturierte, zeitpunktbezogene Zusammenstellung der von externen und internen Adressaten benötigten Informationen. Gerade die Erarbeitung und Abstimmung des Positionsplans und der daraus abgeleiteten Kontenpläne für den Konzern- und Einzelabschluss wird in der Projektpraxis nicht selten zum Zeit- und Kostenfresser: So führt die Firma Schott Glas aus, dass der Positionsplan erheblich mehr Zeit (ca. 2 bis 3 Monate) in Anspruch genommen hat, als geplant war (vgl. Schott Glas 2004, S. 51).

was z. B. bei zeitlich knapp disponierten IFRS-Umstellungsvorhaben bereits projekterfolgskritisch sein kann. Der Positionsplan spezifiziert die inhaltliche Struktur des Datenpools, d. h. die buchhalterischen, statistischen (insb. Controllinginformationen) und überleitungsrelevante Konten bzw. Positionen, die im Rahmen der Konsolidierungs- und Reportingprozesse sowie -auswertungen benötigt werden.

Um aus dieser inhaltlichen Sicht konkrete Informationen über das Design der Melde- (Datenerfassungsebene) und Berichtspakete (Datenverwendungsebene) ableiten zu können, sind zusätzlich die relevanten Steuerungsebenen zu konkretisieren. Dabei handelt es sich um die (übergeleiteten) Hierarchien der extern und intern relevanten Organisationseinheiten. Neben der gesellschaftsrechtlichen Struktur (Konzern, Teilkonzerne, Gesellschaften) sind hier insbesondere die „**managed entities**“ zu bestimmen, wie insbesondere die Sparten bzw. Business Units, die Profit Center und sonstige relevante Organisationsausprägungen (z. B. Regionen). Insbesondere zur Abstimmung der externen Segmente mit den internen Sparten kommt der Gliederung der Profit Center in der Praxis eine hohe Bedeutung zu.

Aus der Kombination dieser beiden Sichten kann ein integriertes betriebswirtschaftliches Datenmodell erzeugt werden, das sich gut in Microsoft Excel abbilden und kontinuierlich pflegen lässt. Es ermöglicht eine systematische Ableitung der Datenmelde- und Berichtspakete, d. h. eine strukturierte Beschreibung der Inputs und Outputs der Konsolidierungs- und Reportingprozesse auf Basis der gemeinsamen „Financial Language“ des Positionsplanes. Bei der Ableitung der Berichtspakete empfiehlt sich in der Praxis die proaktive Definition typischer Rollenprofile (z. B. Shareholder, Vorstand, Rechnungswesenleiter, Spartenleiter etc.), um die Berichtsanforderungen im Vorfeld gezielt klassifizieren zu können.

**Zur Spezifikation des Reporting Frameworks ist insbesondere aus Qualitäts-, aber auch aus Kostensicht die Erarbeitung eines Informationsmodells empfehlenswert, da erst die Integration der inhaltlichen Sicht mit den relevanten Steuerungsebenen**

**einen strukturierten Datenerfassungs- und -aufbereitungsprozess sicherstellt.**

Sowohl im Rahmen der konzeptionellen Ausarbeitung als auch im Rahmen der Implementierungsplanung sind bei Reportingoptimierungsvorhaben eine Reihe von grundlegenden Entscheidungen zu treffen, die sowohl die Projektaktivitäten und -aufwendungen an sich als auch die Ausprägung der zukünftigen Reportinglösung maßgeblich beeinflussen. Beispielhaft seien genannt:

- Einführung des UKV oder Beibehaltung des GKV,
- Einführung einer Profit Center-Rechnung,
- Harmonisierung von externem und internem Reporting,
- Art und Ausprägung der Datenerfassungsschnittstelle,
- Implementierung einer Konsolidierungs- und Reportinglösung mit oder ohne Anpassung der ERP-Systeme und
- Festlegung der Implementierungsstrategie.

Gerade bei stark dezentralisierten, marktnah organisierten Mittelstandsunternehmen ist zur Erzielung des Projekterfolges unter **zusätzlicher Berücksichtigung des oftmals ausgeprägten Internationalisierungsgrades eine breite Akzeptanz der maßgeblichen Entscheidungsträger** über die zentralen Eckpfeiler des Projektes unerlässlich. Wie Erfahrungen zeigen, resultiert aus der oftmals gewählten Praxis der Einzelabstimmungen ein langwieriger und aufwändiger Prozess mit zahlreichen Rückkoppelungsschleifen. Im Zuge der dabei erfolgenden inhaltlichen Konsolidierung kommt es häufig vor, dass das ursprüngliche Commitment einzelner Entscheider im Zeitablauf erneut abgefordert werden muss.

Zur Sicherstellung der Akzeptanz der Entscheider, Wissensträger und Beeinflusser sind diese idealerweise bereits im Projektvorfeld zu identifizieren und gezielt inhaltlich wie kommunikativ einzubinden. Um eine gemeinsame, von allen Beteiligten getragene Entscheidungsgrundlage herzustellen, **arbeitet Capgemini mit sog. ASE-Workshops** (vgl. Cap Gemini Ernst & Young 2003 und Abb. 5). Bei dem ASE (Accelerated Solutions Environment) handelt es sich um eine Arbeits- und Kommunikations-

plattform, bei der die identifizierten Projekt-Stakeholder in einem ein- bis dreitägigen Workshop in einem eigens konzipierten Workshopumfeld (ASE-Center) zusammengezogen werden. Dabei werden auf Basis spezifisch vorbereiteter Project Fact Books die Phasen

- **SCAN (Was müssen wir wissen?, z. B. Teambuilding, Problemverständnisentwicklung, Erfahrungsaustausch, Einbezug branchenfremder Lösungsideen sowie Analyse kritischer Einflussgrößen),**
- **FOCUS (Was können wir tun?, z. B. Simulations- und Szenariendurchführung, iterative Lösungsfindung, Ideenverprobung sowie Optionenbewertung und -ausschluss) und**
- **ACT (Was werden wir tun?, z. B. parallele Lösungsfindung, Alternativenselektion und -priorisierung, Maßnahmenplanentwicklung sowie Entscheidungsfindung und -verpflichtung)**

durchlaufen. Das ASE-Center mit seiner offenen und kreativitätsfördernden Umgebung ermöglicht die Verbindung von effektiver Workshop- und Teamarbeit. Um neue Wege der Lösungsfindung zu beschreiten, wird bewusst die herkömmliche Seminar-Atmosphäre vermieden. Alle zur Lösungsfindung benötigten Informationen werden zusammen geführt. Im Rahmen der skizzierten ASE-Methode werden Lösungen iterativ und parallel entwickelt. Zusätzlich zur hohen Mobilisierung aller Beteiligten kann ein signifikanter Geschwindigkeitsvorteil erzielt werden. Unsere Erfahrungen zeigen, dass durch die Nutzung dieses Ansatzes im Rahmen komplexerer Konzeptions- und Implementierungsprojekte erhebliche Geschwindigkeits- und auch Qualitätsvorteile realisiert werden können (rechter unterer Teil der Abb. 5).

#### 4. Projektbeschleuniger und -produktivitätsverstärker im Rahmen der Implementierungsphase

Bei der Lösungsimplementierung sind die fachinhaltlichen Anforderungen definiert und – nach erfolgter Applikationsauswahl – idealerweise in Form eines Business Blueprints systemseitig spezifiziert. Eine mögliche Projektproduktivitätssteigerung und -beschleunigung im Rahmen der Implementierungsphase kann aus der Verwendung vorkonfigurierter Applikationen resultieren.

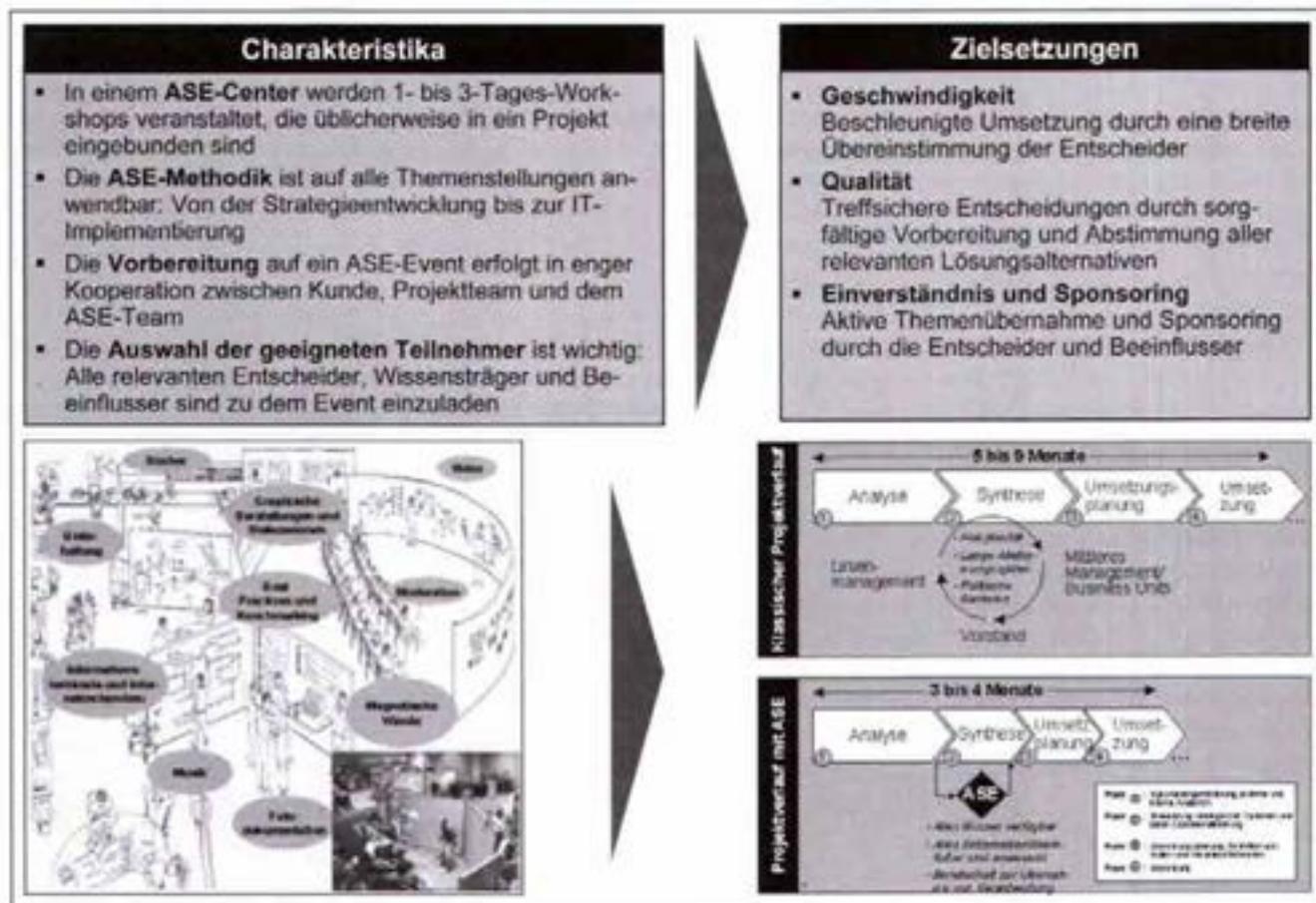


Abb. 5: ASE (Accelerated Solutions Environment) zur Lösung komplexer und integrativer Aufgabenstellungen

Solche „paketierte“ Softwarelösungen auf Basis vorkonfigurierter Strukturen, Prozesse und Auswertungen werden auch als „Packaged Solutions“ bezeichnet. Diese spielen eine zunehmend bedeutsamere Rolle im Portfolio namhafter Softwareanbieter, haben ihren Schwerpunkt jedoch oftmals bei der Automatisierung operativer Geschäftsprozesse für verschiedene Branchen, während finanz- und controllingbezogene Lösungen noch vergleichsweise selten sind und vorrangig rein analytische Themen fokussieren. Zentrale Vorteile von solchen Lösungspaketen sind insbesondere:

- Deutliche Verkürzung der Blueprintphase durch vordefinierte Strukturen und Inhalte;
- Signifikant schnellere Implementierung;
- Höhere Wartbarkeit und Upgradefähigkeit durch Verzicht auf Modifikationen;
- Sicherstellung der individuellen Anpassungsfähigkeit der Lösung.

Bei sehr komplexen und spezifischen inhaltlichen Anforderungen, die nicht durch den Softwarestandard funktional abdeckbar sind, spielen Packaged Solutions

eine nur geringe Rolle, da sie insbesondere auf eine Lösungskonfiguration auf Basis der systemseitigen Funktionsstandards abzielen. Die Abbildung 6 zeigt eine aus Projekten heraus entwickelte Package Solution für die IFRS-basierte Konzernkonsolidierung und -berichterstattung auf Basis von SAP-Software (im Beispiel SAP EC-CS; vgl. Fröhling/Becker 2004).

Packaged Solutions bieten in einem Umfeld standardisierter bzw. standardisierbarer Prozesse und Auswertungen einen wirkungsvollen Hebel zur Verringerung von Konzeptions- und Einführungszeiten sowie zur nachhaltigen Reduktion der Implementierungskosten. Gelingt es, die eigenen Anforderungen mit den vordefinierten Inhalten sinnvoll auszutariieren und die Akzeptanz der Mitarbeiter frühzeitig sicherzustellen, so sind Packaged Solutions ein effektives Instrument zur weiteren Professionalisierung der Finanzfunktion.

Die Vorteile von Packaged Solutions liegen insbesondere in den Faktoren „Geschwindigkeitsoptimierung“ und „Kostenreduktion“, während als zen-

traler Nachteil „funktionale Einschränkungen“ zu nennen ist. Sie bieten dann einen signifikanten Vorteil, wenn die inhaltliche Lösungsindividualisierung nicht die oberste Priorität besitzt.

Unabhängig von dem Konfigurationsgrad der Applikation können durchaus signifikante Kosten- und auch Zeitvorteile realisiert werden, wenn an Stelle der klassischen Vor-Ort-Implementierung (sog. Onshoring) ein Customizing- bzw. Programmierprozess aufgesetzt wird, der mit „Distributed Delivery“ bezeichnet werden kann. Dabei werden in Abhängigkeit von der Applikation und den implementierungsbezogenen Erfordernissen des Kunden (z. B. Template-basiertes Customizing, A-BAP-Programmierung) internationale Implementierungszentren zur Lösungserstellung genutzt. Hierbei wird insbesondere das sog. Offshoring (z. B. Einsatz indischer Programmierkapazitäten; vgl. auch Cap Gemini Ernst & Young India 2003), das u.a. in engem Zusammenhang mit dem Aufstieg Indiens zu einer führenden IT-Nation steht, seit einigen Jahren intensiv diskutiert und praktiziert. Haben bislang vor allem Großunternehmen solche

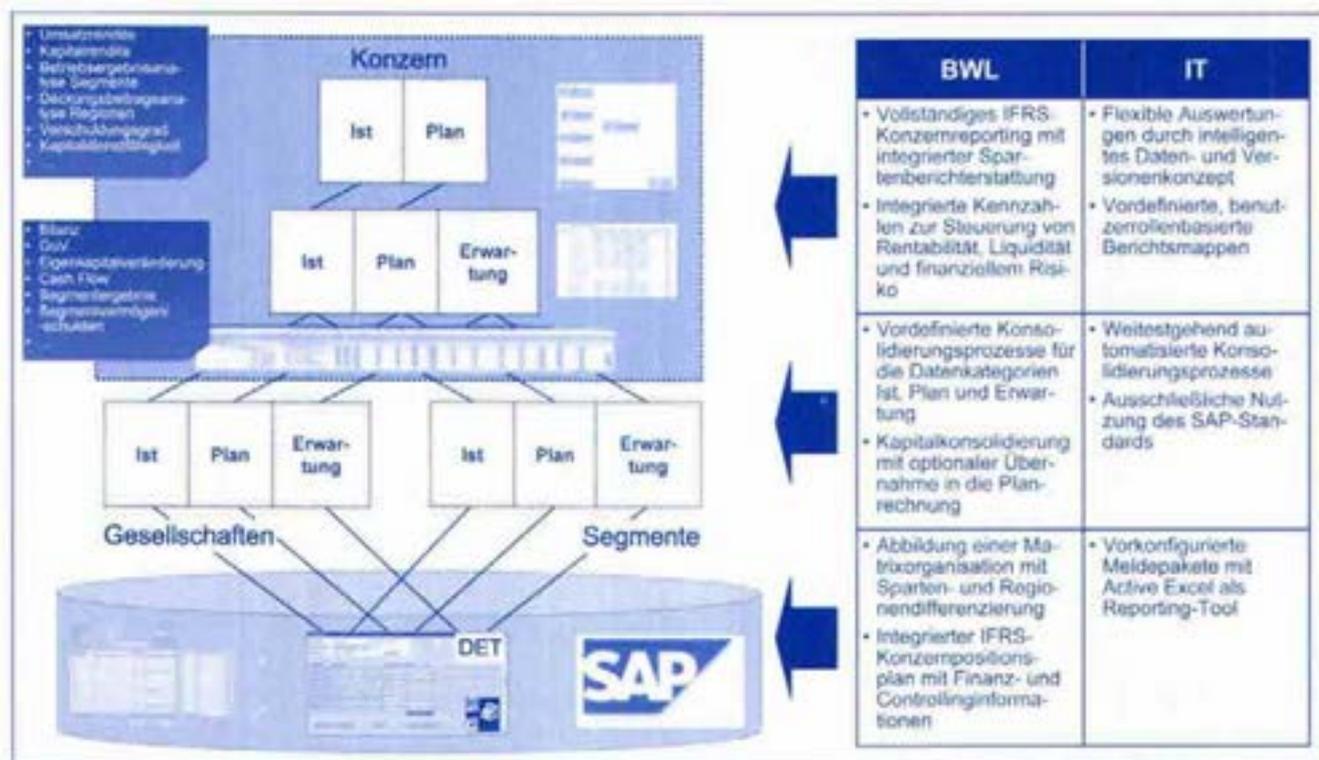


Abb. 6: Vereinfachte Grundstruktur einer SAP-„Out of the Box“-Lösung für ein harmonisiertes IFRS-Unternehmensreporting

Offshoring-Angebote genutzt, so wird **Offshoring zunehmend auch für den Mittelstand** im Rahmen von volumenintensiveren Projekten interessant (vgl. Dörfler 2002). Dem attraktiven Potential des Offshoring aus Kosten- und Zeitaspekten (z. B. Möglichkeit einer 24-Stunden-Entwicklung) stehen einige Nachteile gegenüber, die insbesondere für den Mittelstand Relevanz besitzen: Zum einen besteht in der Zusammenarbeit mit den traditionell deutschsprachigen Mittelstandsunternehmen eine Sprachbarriere, da internationale Entwickler die deutsche Sprache in der Regel nicht beherrschen. Zum anderen kann insbesondere im Kontext von Finanzen und Controlling oftmals nicht das (spezifisch deutsche) Fach-Know-how vorausgesetzt werden (man denke an die Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung). Vgl. Aufsatz von Sören Dressler in CM 1/05, S. 87ff.

Vor diesem Hintergrund wurde seit geraumer Zeit das sog. **Nearshoring** eingeführt: Bei einem Nearshoring werden projektseitig **Implementierungskapazitäten aus europäischen Ländern** eingesetzt, die immer noch kostengünstiger als deutsche Kapazitäten sind und auf Basis einer adäquaten Fachausbildung in Projekten mitarbeiten und deutschsprachig kommunizieren können. Ein

Beispiel hierfür sind finanz- und controllingorientierte SAP-Berater aus **Polen**, die oftmals an (grenznahen) deutschen Universitäten studiert haben. **Aus der Kombination von On-, Near- und Offshoring resultiert das sog. Rightshoring**, das z. B. Capgemini nachhaltig vertritt. Darunter ist vereinfacht die **kundenprojektbezogenen ideale Kombination von verteilten Implementierungskapazitäten** vor dem Hintergrund der Erzielung einer gleichermaßen hohen Projektakzeptanz, -effektivität und -effizienz zu sehen.

In der nachfolgenden Abbildung 7 sind die grundlegenden Abläufe bei einem Rightshoring dargestellt. Im „klassischen“ Rightshoring (oberer Teil der Abb. 7) erfolgt die Koordination des Near- und Offshore-Einsatzes vor Ort, d. h. **durch einen Koordinator, der am Standort des Kunden sitzt**. Die Koordination der bei Capgemini sog. Accelerated Development Center (ADC) erfolgt dabei typischerweise prozessbezogen: Der Koordinator überwacht sowohl die Durchführung als auch Ergebnisse der fachlichen Reviews, der eigentlichen Programmierung und der Objekt- sowie Systemtests. Zur Reduzierung dieses Koordinationsaufwandes, der den Kosteneinspareffekt des Off- bzw. Rightshoring verringert, arbeitet z. B. Capgemini seit einiger Zeit ergänzend

mit einem sog. „Fabrikansatz“ (vgl. unterer Teil der Abb. 7). Hierbei werden zu entwickelnde, abgrenzbare Programmierobjekte (z. B. Berichte, Schnittstellen, Formulare, Migrationsobjekte etc.) auf Basis einer gemeinsam abgestimmten Einschätzung bzgl. der Komplexitätsausprägung via Festpreis beauftragt. Dies hat den Vorteil, dass die Koordination der Leistungserstellung weitestgehend entfällt und nur die Qualität der entwickelten Objekte mit den Spezifikationen abgeglichen werden muss.

**Eine Steigerung der Projektwirtschaftlichkeit im Implementierungsbereich kann durch den Einsatz verteilter Implementierungskapazitäten erreicht werden. Auf Basis des sog. Rightshoring mit einer Vor-Ort-Ressourcensteuerung kann den individuellen Anforderungen und Gegebenheiten des Unternehmens Rechnung getragen werden.**

## 5. Fazit

Der Beitrag wollte einen Überblick über einige ausgewählte Beschleuniger und Produktivitätsverstärker geben, die im Rahmen der modernen Projektarbeit effektiv eingesetzt werden können. Einige der adressierten Themen, wie z. B. Off-

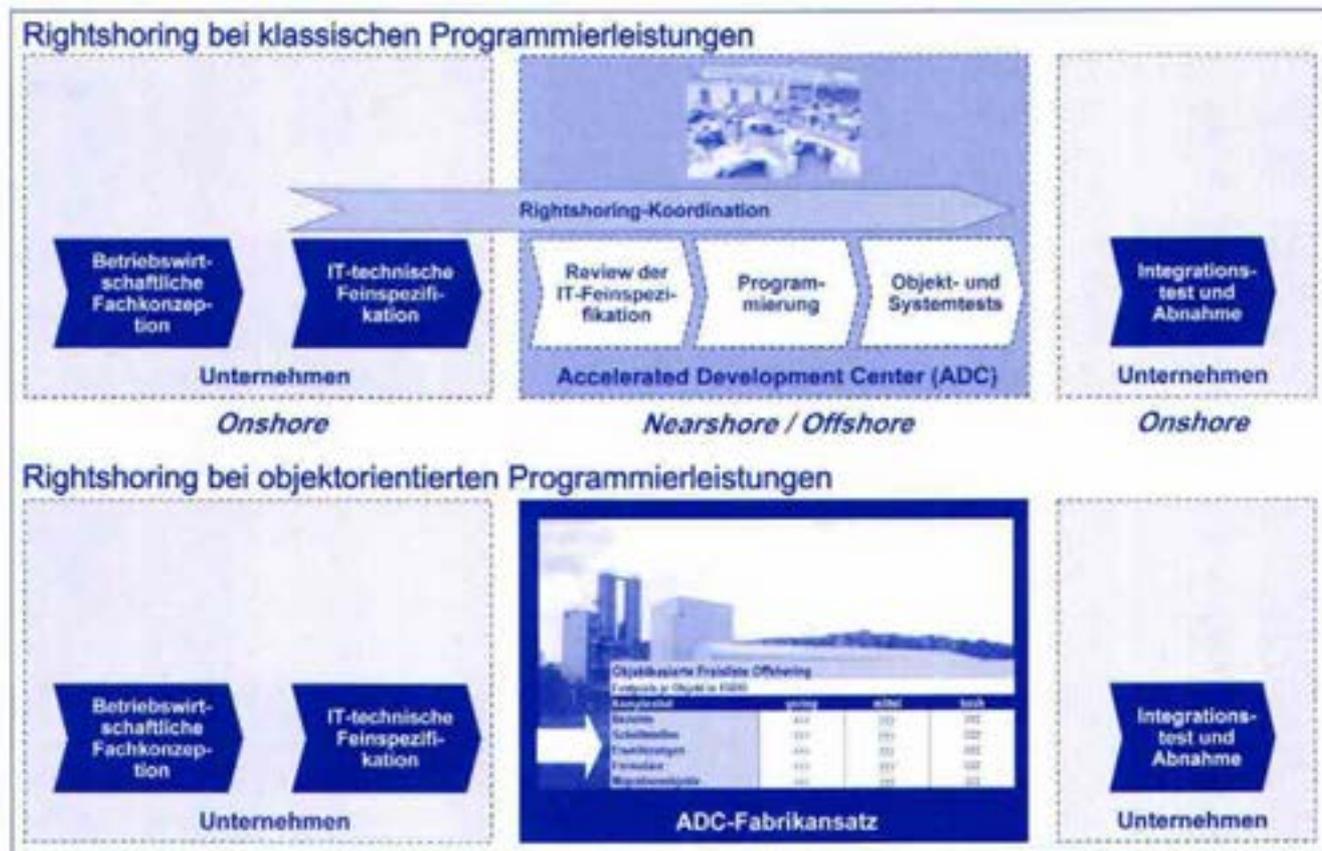


Abb. 7: Rightshoring-Ansätze erhöhen die Effizienz und Geschwindigkeit von Implementierungsvorhaben

shoring, sind keineswegs neu und auf das hier diskutierte Thema eingegrenzt, sondern kommen in zahlreichen Projekten zum Einsatz. In den Vereinigten Staaten gibt es z. B. im Rahmen von Implementierungsprojekten heutzutage kaum noch Dienstleistungsangebote, die nicht explizit Off- bzw. Rightshoring-Elemente beinhalten. Nach Ansicht des Verfassers sind zwei Sachverhalte von zentraler Bedeutung:

- Der Mittelstand muss verstehen, dass die verfügbaren Hilfsmittel keine reinen „Konzernprojekttools“ oder „Beratermoden“ darstellen, sondern einen substantiellen Zeit-, Qualitäts- und Kostenbeitrag auch für die eigenen Aufgabenstellungen bieten können.
- Der Grad der Effektivität dieser Hilfsmittel hängt entscheidend davon ab, inwieweit sich der Mittelstand bei der projektbezogenen Kombination und Anpassung dieser Werkzeuge (z. B. Führungs- und Entscheidungsprozesse, Grad der Internationalisierung etc.) aktiv mit einbringt.

Werden diese beiden Sachverhalte verinnerlicht und umgesetzt, so steht einer konsequenten „Optimierung von Optimierungsvorhaben“ nichts mehr im Wege.

### Literatur

Biel, A.: IAS / IFRS bewegt Controller und verändert Controlling, Controller Magazin, Heft 3, 2004, S. 202-208

Cappgemini: CFO Collaboration at Work, Stuttgart 2004

Cap Gemini Ernst & Young: Der innovative Weg zur Lösung komplexer Fragen: ASE, München 2003

Cap Gemini Ernst & Young India: The Mumbai Center, Mumbai 2003

Cappgemini: CFO Research Services (Hrsg.): Transforming Finance in Europe. People, not systems, lead the way, Massachusetts 2004

Deyhle, A.: Ergebnis und Finanzen?, in: Controller Magazin, Heft 2, 2004a, S. 99

Deyhle, A.: Ergebnis-Navigation, in: Controller Magazin, Heft 3, 2004b, S. 201

Dörfler, R.: Offshore IT für den Mittelstand, München 2002, <http://www.competence-site.de/offshore.nsf/f1b7ca69b19cbb26c12569180032a5cc/b5a8b44454a4487ec1256d730053399f>

Fröhling, O.; Becker, O.: SAP Financial Reporting „Out of the Box“ – eine Packaged Solution im Kontext von IAS/IFRS und Basel II, in: CeBIT (Hrsg.): SAP-Anwenderforum, Hannover 2004, <http://www.sapler.info/sapler/rechnungswesen.nsf/f1b7ca69b19cbb26c12569180032a5cc/>

8882ead2c5304a37c1256e96004a7008! OpenDocument

Keßler, H.: Violdimensionalität darstellen, in: Controller Magazin, Heft 2, 2003, S. 111-112

Lorson, P.: Leistungstransparenz in der externen Berichterstattung, in: N. Klingebiel (Hrsg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard, München 2001, S. 131-152

Kalwait, R.; Wallasch, C.; Pfähler, S.: Das Internet als Informationsquelle für Controller, in: Controller Magazin, Heft 3, 2003, S. 244-250

Oehler, K.: IAS / IFRS, Controlling und IT – worauf geachtet werden sollte, in: Controller Magazin, Heft 3, 2004, S. 209-214

Schott Glas: FiMaCON – Financial Management Consolidation bei Schott Glas, in: DSAG SEM (Hrsg.): Tagungsunterlagen, 13.05.2004

Simon, H.: Lessons from Germany's Midsize Giants, in: Harvard Business Review, No. 2, 1992, S. 115-123

Strick, S.: Bekennende Patriarchen, in: Finance, Heft 4, 2004, S. 10-16

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	14	39	S	F	G

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

33	34	35	S	G	V
----	----	----	---	---	---

## PROJEKT- UND KUNDEN- ORIENTIERTES CONTROLLING



Prof. Dr. oec. habil. Sibylle Seyffert, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (FH)



Dr.-Ing. habil. Renate Dreßler-Schröder, Höt, Wessel und Dr. Dreßler GmbH

von Sibylle Seyffert und Renate Dreßler-Schröder, Leipzig

Ein wirkungsvolles Controlling ist notwendig, um erfolgreich zu sein. Dafür gibt es kein allgemeingültiges Erfolgsrezept. Ein Controlling-Konzept ist nur wirklich gut, wenn es die Besonderheiten, die Denk- und Verhaltensweisen des jeweiligen Unternehmens berücksichtigt. Oft mangelt es klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) an Zeit, ein solches Konzept zu entwickeln. Im vorliegenden Beispiel wurde ein Lösungsansatz für einen IT-Dienstleister unter Einbeziehung studentischer Projektarbeiten erarbeitet.

### Charakteristika des Unternehmens

HWD ist ein kleines, auftragsorientiertes, produktionsnahes IT-Dienstleistungsunternehmen. Die Leistungserstellung erfolgt persönlich durch einen oder mehrere Mitarbeiter und erfordert ein hohes Mass an Interaktion mit dem Auftraggeber. Der Inhalt der Dienstleistung verändert sich von Auftrag zu Auftrag. Die erbrachten Leistungen sind materieller (mobile Datenerfassungsgeräte) und / oder immaterieller (Programmierung) Art. Zur Erfüllung der Aufträge bedarf es einer geringen Ausstattung mit Betriebsmitteln. Dagegen ist der Personalbedarf hoch. Das Unternehmen zeichnet sich insbesondere durch folgende Merkmale aus:

- Einbeziehung der Kunden in den Dienstleistungsprozess (Integrativität);
  - persönliches Anbieten der Leistung;
  - Erfüllen spezifischer Kundenaufträge;
  - hohe Personalintensität.
- Die abgrenzbaren Teile der Leistungserstellung sind die Projekte.

### Ableiten von Zielgrößen

Aufgrund der Besonderheiten von HWD sind die folgenden lang- und kurzfristigen Erfolgsgrößen für die Unternehmenssicherung von besonderer Bedeutung:

- **Langfristige Erfolgsgrößen**
  - > Personalentwicklung / -anreizsysteme,
  - > Kundenorientierung / -bindung,
  - > Qualität und Art der Dienstleistung.
- **Kurzfristige Erfolgsgrößen**
  - > Sicherung des betriebswirtschaftlichen Erfolgs,
  - > Sicherung der Liquidität des Unternehmens.

Eine wichtige Zielgröße der Unternehmenssteuerung ist der Deckungsbeitrag (DB). Bei näherer Betrachtung stellt sich heraus, dass dabei zwei Betrachtungsebenen von Bedeutung sind: die Unternehmensebene und die Ebene der Projekte (Abb. 1).

Für die praktische Konzipierung und Umsetzung des Controlling-Konzeptes erwies sich ein schrittweises Vorgehen als vorteilhaft. Zunächst erfolgten die Weiterentwicklung des Projektcontrolling und die DV-gestützte Umsetzung unter Nutzung einer Datenbank, danach seine Einbindung in ein Planungs-, Kontroll- und Informationssystem. Strategische Controllinginstrumente spielten zunächst keine Rolle. Es stellte sich jedoch recht bald heraus, dass ein strategisches Controlling notwendig und für KMU durchaus machbar ist. Im Beitrag soll auf das operative Controlling eingegangen werden.

### Projektcontrolling

Wichtige Erfolgsfaktoren von Projekten sind Qualität, Zeit und Kosten. Diese stehen auch im Mittelpunkt der Planung und Kontrolle von HWD. Bislang umfasste sie

- **Kalkulationen**
  - a) Vorkalkulation als Grundlage für die Erstellung von Angeboten, die als projektbezogene Kosten- und Erlösplanung ausgelegt ist. Die Kosten für die Hardware werden als Einzelkosten dem Projekt zugerechnet. Alle anderen Kosten wurden als Gemeinkosten verrechnet, wobei ein pauschaler, kostendeckender Stundensatz zugrunde gelegt wurde.



Abb. 1: Unternehmen – Projekt

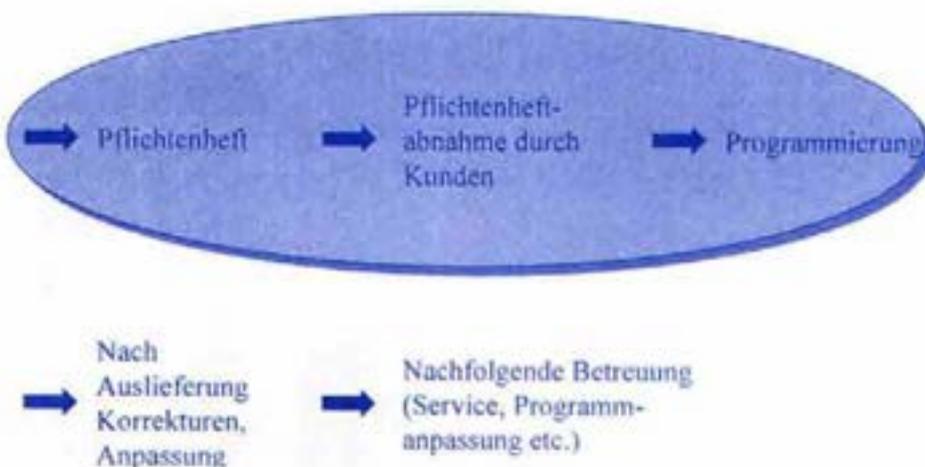


Abb. 2: Typischer Projektablauf

b) **Nachkalkulation** zur Ermittlung der tatsächlichen Softwarekosten. Die Berechnung erfolgt auf der Grundlage des tatsächlichen Zeitaufwandes und des kostendeckenden Stundensatzes.

– **Projektbezogene Zeiterfassung**  
Es führt jeder Mitarbeiter selbständig einen **Stundennachweis**, der in **Microsoft Excel** hinterlegt ist. Darin wird der Zeitaufwand für die einzelnen Projekte und andere Tätigkeiten erfasst. Die Stundennachweise bilden die Grundlage für die Nachkalkulation.

– **Kapazitätsplanung**  
Die Terminierung der einzelnen Pro-

jekte erfolgt durch die Geschäftsführung. Sie nutzt dazu eine Microsoft Excel-Tabelle, in der nach Mitarbeitern getrennt, die einzelnen Projekte und deren voraussichtliche Dauer (unterteilt in Kalenderwochen) erfasst sind. Diese Übersicht wird kontinuierlich aktualisiert. Dadurch kann der frühestmögliche Liefertermin für einen neuen Auftrag abgeleitet werden.

Das Projektcontrolling orientiert sich am Projektablauf, der in Abb. 2 dargestellt ist. Die unterlegten Aktivitäten standen im Fokus des Controlling. Inzwischen wurden die Instrumente ergänzt und miteinander verknüpft. Das Projektcontrolling umfasst nun die Schwerpunkte:

1. Erfassung und Aufbereitung der **Arbeitszeit nach Projekten**.
2. Ergänzung der Vor- durch eine **laufende Nachkalkulation**.
3. **Forecasting**: Umsatz- und Ergebnisprognose (EBIT-Forecast).
4. **Erstellen von Berichten** (wichtige Informationen über die Projekte, wie
  - allgemeine Informationen wie Projekt-Nummer, Projekt-Leiter, Projekt-Mitglieder, Projekt-Beginn, Projekt-Ende, Gesamt-Ergebnis als Software- + Hardware-Ergebnis).
  - Informationen über den Bereich Software, wie geplanter Zeitaufwand (geplante Personen), u. U. getrennt nach „Meilensteinen“, tatsächlicher Zeitaufwand (tatsächliche Personentage) – u.U. getrennt nach „Meilensteinen“, Soll-Ist-Vergleich Zeitaufwand – u.U. getrennt nach „Meilensteinen“, geplante Softwarekosten, tatsächliche Softwarekosten, Soll-Ist-Vergleich Softwarekosten, Verkaufspreis Software, Software-Ergebnis (= Verkaufspreis Software – tatsächliche Softwarekosten).
  - Informationen über den Bereich Hardware, wie Verkaufspreis Hardware, Einkaufspreis Hardware, Hardware-Ergebnis (Verkaufspreis Hardware – Einkaufspreis Hardware).

Durch die Nutzung einer Datenbank und entsprechende Abfragen können die vorhandenen Daten schnell ausgewertet und auch für das Berichtswesen (Forecasting, Absatzbericht; Berichte für die AG) genutzt werden. Die **erfolgsorientierte Steuerung der Projekte** setzt eine projektorientierte (stufenweise) DB-Rechnung voraus (Abb. 3).

### Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung ist ein Controllinginstrument, mit dem der Erfolg der einzelnen Projekte, ihr Beitrag zur Deckung der Unternehmensfixkosten und des Betriebsergebnisses gezeigt wird. Den einzelnen Projekten werden zunächst die geplanten bzw. die erzielten Erlöse und die geplanten bzw. die erzielten Warenkosten direkt zugerechnet. Dieser Deckungsbeitrag besitzt noch wenig

	Projektrechnung			Unternehmensrechnung
	Budget	Ist	Abweichung	
Nettoerlös – Warenkosten				
= DB 1 / Projekt – Projekt-Kosten • Gehälter direkt • Sozialkosten direkt • Reisekosten direkt • Schulung direkt • sonstige direkte Kosten				
DB 2 / Projekt – Akquisitions- / Angebotskosten direkt – projektnachbereitende Kosten				
= DB 3 / Projekt				
– Unternehmensfixkosten				
= Betriebsergebnis				

Abb. 3: Projektorientierte Deckungsbeitragsrechnung

Aussagekraft, denn er berücksichtigt die eigentlichen Projektkosten (Software) nicht. Deshalb wurden „entlang“ der oben dargestellten Prozesskette weitere, den Projekten direkt zurechenbare Kosten ermittelt und in die DB-Rechnung eingestellt. Das sind bei den Kernaktivitäten die

- Personalkosten für die Programmierung (ermittelt auf der Grundlage der Arbeitszeiterfassung und eines Kostensatzes für die Programmierung);
- weitere direkt zurechenbare Kosten (Reise- und Schulungskosten).

Im nächsten Schritt werden die Kosten der **projektvorbereitenden Aktivitäten** (Acquisitions- und Angebotskosten) und der **projektnachbereitenden Aktivitäten** (Kosten für Korrekturen / Anpassungen und nachfolgende Betreuung) in die Rechnung eingestellt. Voraussetzung und Grundlage für die Kostenermittlung ist die Arbeitszeiterfassung für diese Aktivitäten.

Der ermittelte Deckungsbeitrag (**DB3 des Projektes**) weist den Beitrag des Projektes zur Deckung der Unternehmensstrukturkosten aus (vgl. Abb. 3). Da jeder

Mitarbeiter im Durchschnitt 60 % seiner Arbeitszeit durch Projektarbeit auslastet, beansprucht er auch solche Strukturkosten. Das dürfte ihn nun wieder motivieren, einen hohen projektbezogenen Deckungsbeitrag zu realisieren.

Die ermittelten Deckungsbeiträge der Projekte (DB3) werden in die Erfolgsrechnung des Unternehmens übernommen. Nach Abzug der Unternehmensfixkosten wird das Betriebsergebnis ausgewiesen. So erfolgt die Verknüpfung zur nächsten Betrachtungsebene – der Unternehmensebene. Aber auch eine Integration in eine Kunden-DB-Rechnung ist möglich.

#### Kundenorientierung verbessern

Langfristige Erfolgsgrößen zur **Unternehmenssicherung sind die Kundenbindung** (die Gewinnung eines Neukunden ist 5-7 mal teurer als bestehende Kunden zu halten) und die **Kundenzufriedenheit**. Sie setzen voraus dass ein entsprechender Kundennutzen, individuelle Problemlösungen und Flexibilität gegenüber Kundenwünschen geboten werden. Das hat Auswirkungen auf die

Kundenbeziehungen, denn positive Erfahrungen werden auf das gesamte Unternehmen übertragen, die Wiederkauf rate wird erhöht, die Absatzchancen für neue Produkte und Dienste steigen und die Akquisition von Neukunden verbessert sich.

Eine gezielte Kundenbindung kann Gewinnpotentiale erhöhen, wenn die **Konzentration auf ertragsstarke Kunden erfolgt**. Das setzt voraus, dass diese Kunden dem Unternehmen auch bekannt sind. Oft wird „geahnt“, wer die sogenannten A-Kunden sind. Eine quantitative Analyse macht jedoch oft deutlich, dass ein Irrtum nicht ausgeschlossen ist. Die ABC-Kundenanalyse ist deshalb eines der am häufigsten angewandten Instrumente zur Bewertung der Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens. Sie folgt dem ökonomischen Grundprinzip: man soll sich auf das konzentrieren, was sich lohnt. In KMU werden solche, meist einfach zu handhabende Methoden noch nicht genutzt. Für das Unternehmen wurde im Rahmen der studentischen Projektarbeit **erstmalig eine ABC-Umsatz- und eine ABC-DB-Analyse durchgeführt**.

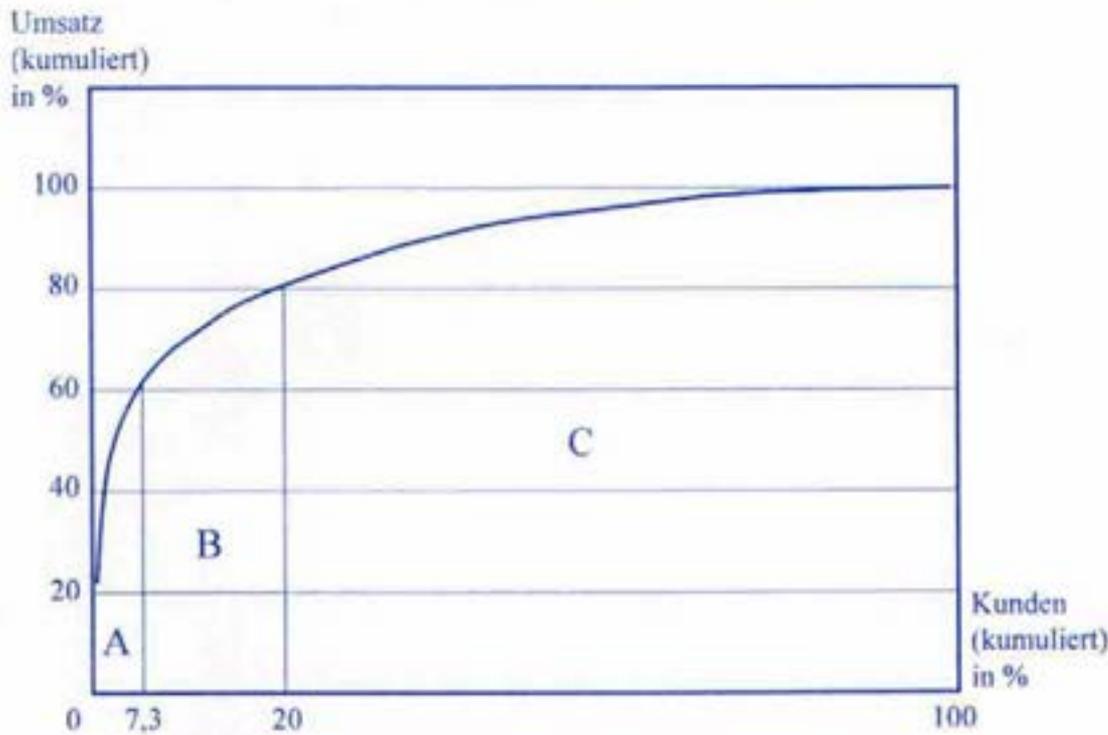


Abb. 4: ABC-Umsatzanalyse

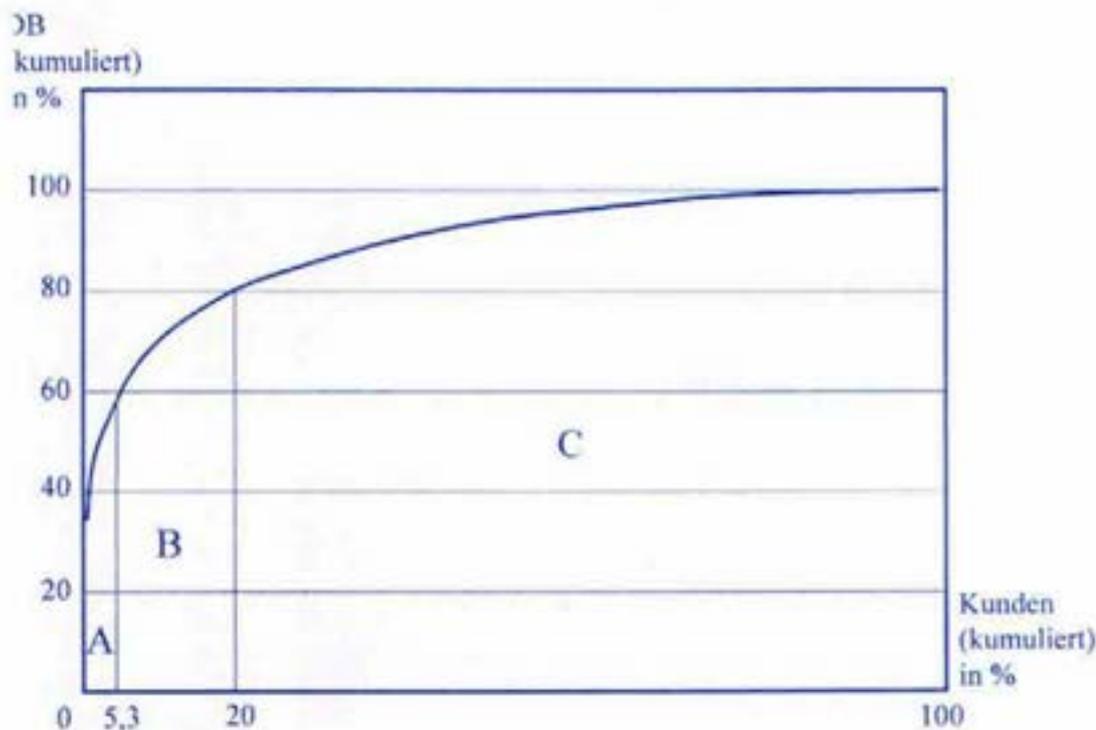


Abb. 5: ABC-Deckungsbeitragsanalyse

Ein A-Kunde der ABC-Umsatzanalyse muss nicht automatisch auch ein A-Kunde der Kundendeckungsbeiträge sein. Deshalb sollten beide Analysen durchgeführt werden (Abb. 4), wobei die Kundendeckungsbeitragsrechnung speziell auch als Steuerungsinstrument zur Ertragsverbesserung bei Einzelkunden oder als Entscheidungshilfe bei der Verteilung von Marketingmitteln auf die je-

weiligen Kunden dienen. Voraussetzung für die Durchführung einer ABC-Kundendeckungsbeitragsanalyse ist eine Kundendeckungsbeitragsrechnung.

Entscheidungen sollten nicht allein auf Grundlage der Analyseergebnisse getroffen werden, denn sie weisen auch Schwächen (Berücksichtigung nur einer Dimension, Vergangenheitsorientierung,

Vernachlässigung qualitativer Aspekte) auf. So sollte eine Trennung von C-Kunden nicht nur aufgrund einer durchgeführten ABC-Analyse erfolgen, da die Möglichkeit besteht, dass sich derzeitige C-Kunden in zukünftige A-Kunden entwickeln können. Weiterhin müssen die Auswirkungen der Beendigung einer Geschäftsbeziehung auf die zukünftige Gestaltung der übrigen Kundenbeziehungen beachtet werden. Um eine endgültige Entscheidung über Aus- bzw. Abbau von Geschäftsbeziehungen treffen zu können, sind weitere Untersuchungen sowohl quantitativer als auch qualitativer Art (z. B. Scoring-Modelle, Kundenportfolio, Entwicklungs- und Innovationspotentialanalyse) durchzuführen.

Eine Intensivierung einer Geschäftsbeziehung mit einem A-Kunden nach durchgeführter ABC-Analyse ist eher möglich und etwas weniger risikobehaftet, da man davon ausgehen kann, dass eine in der Vergangenheit zufriedene und ertragstarke Geschäftsbeziehung sich auch in Zukunft für beide Vertragspartner positiv entwickeln wird.

Die Erfahrungen, die von den Praktikern bei der Vorbereitung und Auswertung dieser Analysen gesammelt wurden, führten dazu, dass eine verstärkte Zuwendung zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen erfolgt. ■

## LIQUIDITÄT SCHAFFEN DURCH FACTORING

von Werner Weiß, München

Die elektrotechnische Industrie, die sich durch veränderte Marktstrukturen mit Fragen der alternativen Finanzierung beschäftigen muss, steht oftmals vor erheblichen und in ihrem Ergebnis weittragenden Entscheidungen. Während in der Vergangenheit Finanzentscheidungen eines Betriebes sehr stark durch den Gesprächsverlauf mit der Hausbank geprägt waren, sind in jüngster Zeit eine große Anzahl von neuen Anbietern mit neuen Produkten am Markt erschienen. ABS, Factoring, Mezzanine – allesamt Begriffe, mit denen der Mittelstand bis dato sehr wenig bis gar nicht konfrontiert wurde. Allesamt aber auch Finanzierungsinstrumente, die dem Mittelstand einen erheblichen Nutzen in Form von Liquidität und Flexibilität bringen können.

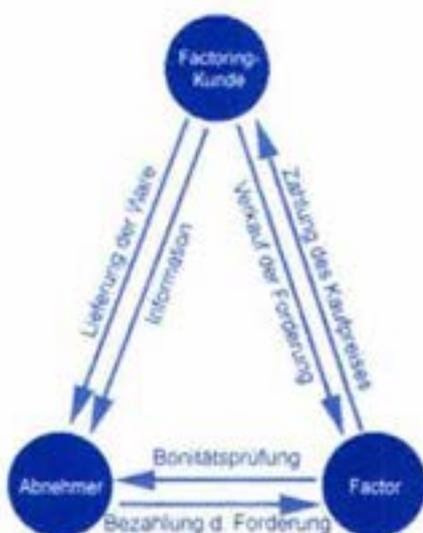
Insbesondere Factoring wird in den Medien sehr häufig diskutiert, obgleich das Produkt in Deutschland noch jung und die Anbieterstruktur noch sehr heterogen ist. Oftmals wird dabei aber vergessen, dass mit einer Factoringfinanzierung sehr attraktive Effekte bzgl. Liquidität, Flexibilität und Bilanzstruktur erzielt werden können. Darüber hinaus verbessert sich das Rating und es steigt der Unternehmenswert. Aber wo liegen die Vorteile? Wo liegen die Nachteile? Was kostet Factoring? Welche Effekte erziele ich? Wie werden meine Kunden auf Factoring reagieren? Anhand welcher Parameter kann eine Einordnung getroffen werden?

### Worum geht es beim Factoring?

Factoring ist ein Finanzierungsgeschäft, in dem der Factor laufend die Forderungen,

die beim Kunden aus Lieferung und Leistung entstehen, ankauft. Darüber hinaus übernimmt er das Ausfallrisiko der Forderung und alle Verwaltungsfunktionen, die mit der Forderung im Zusammenhang stehen. Factoring umfasst damit folgende Funktionen:

- ➔ Finanzierung,
- ➔ Delkredere,
- ➔ Service.



Durch den laufenden Ankauf der Forderungen aus Lieferung und Leistung wandelt der Kunde Forderung direkt in Liquidität, die er zur Begleichung seiner Verbindlichkeiten einsetzt. Der Kunde kann also Skontierungsmöglichkeiten, für die ohne Factoring hohe Cashreserven gehalten werden müssten, ausnutzen. Der Vorteil liegt im sofortigen Erhalt der Liquidität. In der Praxis werden meist 80-90% der Forderungen sofort ausbezahlt.



Werner Weiß, Dipl.-Wirtsch.-Ing., ist Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Tec7, spezialisiert auf alternative Finanzierungen – insbesondere ABS- und Factoringfinanzierungen

Die vom Factor gekaufte Forderung wird auch von ihm verwaltet, d. h. die Buchhaltung, das Mahnwesen und ggf. das Inkasso wird durch den Factor durchgeführt. Die Inkassotätigkeit ist insbesondere bei Auslandsforderungen sehr hilfreich. Der Factor deckt das Risiko der Zahlungsunfähigkeit der Schuldner zu 100%. Die Zahlungsunfähigkeit ist spätestens nach einer definierten Frist (meist 120 Tage) eingetreten.

### Factoring gibt es in mehreren Varianten

Das oben beschriebene Verfahren wird als full-service-Verfahren oder Standardverfahren bezeichnet. Davon abweichend können die drei Funktionen Finanzierung, Delkredere und Service auch anders kombiniert bzw. modifiziert werden:

**Inhouse-Verfahren:** Beim Inhouse-Verfahren verbleibt die Buchhaltung beim Kunden. Der Kunde nützt nur Finanzierung und Delkredere.

**Offenes / Stilles Verfahren:** Beim offenen Factoring-Verfahren wird der Debitor über den Forderungsverkauf informiert und aufgefordert, direkt an den Factor zu zahlen. Beim stillen Factoring-Verfahren wird die Forderungsabtretung dem Debitor gegenüber nicht angezeigt. In der Praxis haben sich dazu noch einige Mischformen herausgebildet.

**Echtes / Unechtes Verfahren:** Im „echten Factoring“ übernimmt der Factor das Ausfallrisiko. Factoring ohne Übernahme

des Ausfallrisikos wird als „unechtes Factoring“ bezeichnet. Im unechten Verfahren wird meist ein Rückkaufobligo vereinbart.

### In welchen Fällen ist Factoring geeignet?

Wesentlichen Einfluss auf die Factoringeignung haben die Leistungserbringung und die Umsatzgröße:

**Leistungserbringung:** Grundsätzlich muss die Leistungserbringung klar, transparent und abgeschlossen sein. Bei Geschäften, denen eine Warenlieferung zu-

grunde liegt, muss also die Ware geliefert und frei von etwaigen Einreden sein. Im Idealfall liegt ein unterschriebener **Lieferschein zugrunde**. Bei Geschäften, denen eine Dienstleistung zugrunde liegt, darf die Leistung ausschließlich Dienstvertragscharakter haben. Die klare und transparente Leistungserbringung ist in der elektrotechnischen Industrie im Normalfall gegeben. Problematisch sind Hersteller komplexer Anlagen, die meist über Teilzahlungspläne und Endabnahmen geliefert werden.

**Jahresumsatzgrößen:** Der Mindestumsatz kann in folgende Bereiche gruppiert werden:

**250 T€ bis 2.500 T€ Jahresumsatz:** Factoring ist möglich, aber teuer. Die Fi-

res Volumen abgewickelt werden. In den typischen Bereichen der ABS-Finanzierung stellt Factoring eine interessante, wenn auch unspektakuläre Alternative dar. Von einer Factoringfinanzierung sind **folgende Umsatzbereiche ausgeschlossen:**

- Umsätze an Privatkunden,
- Barumsätze,
- Umsätze mit verbundenen Unternehmen,
- nicht kreditversicherbare Auslandsumsätze (z. B. China),
- jegliche Art von Werksverträgen.

### Kosten und Nutzen des Verfahrens

Im Factoringverfahren entstehen Kosten durch die **Factoringgebühr**, den **Vor-**

**finanzierungszinssatz** und die **Delkredereprüfung**. Die **Factoringgebühr** wird auf den (Brutto-) Umsatz erhoben und bewegt sich in einer Größenordnung von ca. 0,25 % bis 1,0 %.

Tendenziell ist die Gebühr umso niedriger, je größer der Jahresumsatz ist. Bei Gesellschaften mit weniger als 2.500 T€ Jahresumsatz kann die Factoringgebühr auch weit über 1,0 % liegen.

Der Vorfinanzierungszinssatz wird **auf den effektiven Vorfinanzierungszeitraum erhoben** und wird auch forderungsgenau abgerechnet. Bei einer Forderungslaufzeit von z. B. 38 Tagen fällt der Zins auf die Bevorschussung von genau 38 Tagen an. Übliche Zinssätze liegen zwischen 4,0 % und 8,0 % und sind meistens an einen Referenzzinssatz (z. B. 3M-EURIBOR) gekoppelt. Tendenziell ist der Zins umso niedriger, je besser die Bonität des Kunden ist. Die **Delkredereprüfung** umfasst die Kreditprüfung der jeweiligen Debitoren. Sie fällt jährlich pro Debitor an und bewegt sich zwischen 20€ und 60€ pro Debitor und Jahr.

Als Nutzen des Verfahrens hat der Kunde erst mal Liquidität. Durch den Einsatz des Factoring erfolgt bei ihm zunächst ein Aktivtausch (Forderung gegen Geld). Durch den Einsatz der Liquidität können bzw. sollten sich folgende Effekte ergeben:

### Zahlen zum Praxisbeispiel – Teil 1

## Kalkulation Factoring Basis IST-Bilanz 2003

### I. Bilanz kurz 2003 IST ohne Factoring

AKTIVA		PASSIVA	
I. Anlagevermögen	6.442.000 €	I. Eigenkapital 10,4 %	1.982.000 €
II. Umlaufvermögen		II. Fremdkapital	
Vorräte	4.222.000 €	langfr. Darlehen	4.289.000 €
Forderungen LL	6.950.000 €	Verbindlichkeiten LL	3.172.000 €
Bank, Kasse	263.360 €	kurzfr. Bank	6.842.000 €
Sonstige	1.129.251 €	Sonstige	2.721.611 €
<b>Summe</b>	<b>19.006.611 €</b>	<b>Summe</b>	<b>19.006.611 €</b>

### II. GuV/Struktur IST 2003

Bezeichnung	Betrag
Jahresumsatz	52.000.000 €
Wareneinsatz	23.639.200 €
Wareneinsatz [%]	45,5%
av. Forderungsbestand	6.950.000 €
Debitorenlaufzeit [d]	48,1
av. Verbindlichkeiten	3.172.000 €
Kreditorenlaufzeit [d]	48,3
Debitorenzahl	150
Anzahl Rechnungen	2.200
av. Rechnungsbetrag	23.636 €

### III. Zahlungsbedingungen

Zahlungsbedingungen Kunden Ø	
Netto [d]	45
Skonto 2% [d]	10
Zahlungsbedingungen Lieferanten Ø	
Netto [d]	30
Skonto 2% [d]	10

### IV. Angebotsdaten Factoring

Factoring	
Gebühr	0,29%
Zins Factor 3M+2,75%	4,85%
Debitorenprüfung	35 €
KK-Bank	8,00%
Finanzierungsquote	90%

finanzierungskosten liegen bei ca. 12-25%. Es wird nur das Standardverfahren eingesetzt.

**2.500 T€ bis 10.000 T€ Jahresumsatz:** unterer Kernbereich des Factoring. Die Finanzierungskosten liegen bei 8-12%. Ggf. kann ein Inhouse-Verfahren oder ein stilles Verfahren eingesetzt werden.

**Ab 10.000 T€ Jahresumsatz:** oberer Kernbereich des Factoring. Die Finanzierungskosten sollten unter 8% liegen. Oft Inhouse-Verfahren ohne Offenlegung der Zession. Durch die Komplexität des Verfahrens und der Verträge rechnet sich der Einsatz eines externen Beraters.

Die **wirtschaftliche Obergrenze liegt bei ca. 500 M€ Jahresumsatz**. Durch eine Syndizierung von mehreren Factoringgesellschaften kann sogar ein wesentlich größe-

Wird die Liquidität zur Skontierung im Einkauf verwendet, dann stehen den Kosten des Verfahrens die Skontoerträge gegenüber. Die effektive Verzinsung des Factoringverfahrens sollte damit niedriger liegen als der vergleichbare Lieferantenkredit. In unserem Beispiel beträgt die Verzinsung des Lieferantenkredits 36 % gegenüber ca. 8 % des Factoringverfahrens.

Wird die Liquidität zur Tilgung von KK verwendet, dann stehen dem Factoring

## Zahlen zum Praxisbeispiel – Teil 2

### V. Liquidität

#### Liquiditätszufluß

Verkaufte Forderungen	6.950.000 €
Sperrbetrag	695.000 €
Sofortliquidität	6.255.000 €
Verkürzung Debitoren	- €
<b>Summe Liquidität</b>	<b>6.255.000 €</b>

#### Liquiditätsverwendung

LL-Verbindlichkeiten alt	3.172.000 €
LL-Verbindl.skontiert	656.644 €
Tilgung Bank	3.739.644 €
<b>Summe Verwendung</b>	<b>6.255.000 €</b>

Kürzung KK	- €
<b>Saldo Liquidität</b>	<b>6.255.000 €</b>

### VI. Ertrag

#### Erträge Factoring

Skonto Wareneins. 2 %	472.784 €
Personaleinsparung	- €
ersparte Kreditüberwach	- €
ersparte Ford' ausfälle	50.000 €
ersparte Bankzinsen	299.172 €
Guthabenzinsen	- €
<b>Summe Erträge</b>	<b>821.956 €</b>

#### Aufwendungen Factoring

Gebühr aus Umsatz	174.928 €
Zinsen Ford' vorfinanzg.	303.368 €
Debitorenprüfung	5.250 €
<b>Summe Aufwendungen</b>	<b>483.546 €</b>

<b>Saldo Ertrag</b>	<b>338.410 €</b>
---------------------	------------------

### VII. Bilanz kurz 2003 PLAN mit Factoring

AKTIVA		PASSIVA	
I. Anlagevermögen	6.442.000 €	I. Eigenkapital 15,5 %	1.982.000 €
II. Umlaufvermögen		II. Fremdkapital	
Vorräte	4.222.000 €	langfr. Darlehen	4.289.000 €
Forderungen	695.000 €	Lieferanten	656.644 €
Bank, Kasse	263.360 €	kurzfr. Bank	3.102.356 €
Sonstige	1.129.251 €	Sonstige	2.721.611 €
<b>Summe</b>	<b>12.751.611 €</b>	<b>Summe</b>	<b>12.751.611 €</b>

lediglich die KK-Kosten gegenüber. In unserem Beispiel beide Zinssätze ca. 8 %. Durch die Skontierung und durch Tilgung reduziert sich die Bilanzsumme bzw. es verkürzt sich die Bilanz. In unserem Beispiel steigt die Eigenkapitalquote von 10,4 % auf 15,5 %.

### Praxisbeispiel für eine strukturierte Vorgehensweise

Eine strukturierte Vorgehensweise ermöglicht der Geschäftsleitung, eine optimale Lösung zu finden. Folgende Schritte sind notwendig, um zu einem attraktiven Ergebnis zu kommen:

1. Sinnvolle Einteilung der Umsätze, die dem Factoring zugeordnet werden;
2. Aufstellung einer Liste von möglichen Factoringgesellschaften;
3. Angebotseinholung und Strukturierung;
4. Definition von Auswahlparametern;
5. Kalkulation der Finanzierung und Rentabilitätsrechnung;
6. Austausch der relevanten Unterlagen;
7. Entwurf eines Factoringvertrages.

Anhand dieser Vorgehensweise ist das Beispiel aus unserer Beratungspraxis gebaut.

Ausgangspunkt ist ein typischer mittelständischer Elektronikzulieferbetrieb. Mit 310 Mitarbeitern erwirt-

schaftet die Firma ca. 52 ME Jahresumsatz. Der Umsatz wird ausschließlich im Inland mit ca. 150 Abnehmern, meist aus der Automobilindustrie, erzielt. Das Ergebnis ist leicht positiv, das Forderungsvolumen beträgt 6,95 ME. Das Unternehmen ist inhabergeführt, die bisherige Finanzierung erfolgt ausschließlich über zwei Hausbanken im Volumen von insgesamt 11,1 ME. Besichert werden die Darlehen durch Grundschulden, Abtretung des Maschinenparks, Abtretung des Warenlagers und durch eine Forderungssession.

Die bisherige Finanzierungsstruktur war sehr stark von der Hausbank geprägt. Auf Anraten einer betreuenden Bank sollte der kfm. Leiter seine Passivastruktur optimieren und die zunehmenden Forderungsausfälle absichern. Der Geschäftsführer hat sich deshalb dahingehend entschlossen, ein Projekt zu definieren und die Projektverantwortung an einen externen Berater zu delegieren.

Im ersten Schritt wurde entschieden, alle Umsätze ins Verfahren einzuschließen. Anhand einer Liste von 22 Factoringgesellschaften sind daraufhin 16 Angebote mittels einer Kurzübersicht eingeholt worden (vgl. Abb. „Angebotsvergleich“). In der Angebotsübersicht wurde schon die sehr große Streuung der Konditionen ersichtlich. Die Finanzierungskosten bewegen sich in einer Bandbreite von 7,7 % bis 17,3 %! Die gesamten Kosten des Verfahrens liegen zwischen 484 T€€ und 1.081 T€€ pro Jahr!

Auswahlparameter sind neben den reinen Finanzierungskosten auch „weiche“ Faktoren wie z. B. Referenzen, Qualität der Abwicklung, Image am Markt etc. Aufgrund der „weichen“ Faktoren wurde der Factor 3 (vgl. Bild) ausgeschlossen und in den weiteren Gesprächen konzentrierte sich das Unternehmen auf Factor 1,4 und 2.

Angebotsvergleich Elektronik - Parameter

Umsatz (netto)	52.000.000 €
Umsatz fact.fähig	100%
Ford'bestand	6.950.000 €
Anzahl Debitoren	150

Status Name	Finanzierungsquote	Ausfallquote	Gebühr	Zinssatz	Deb. p.a.	Gebühr	gesamt Zins	gesamt Debitoren	Kosten gesamt	Rang	eff. Zins
Aktiv Factor 1	90%	100%	0,29%	4,85%	35,00 €	174.928 €	303.368 €	5.250 €	483.546 €	1	7,73%
Aktiv Factor 3	90%	100%	0,35%	4,53%	25,00 €	211.120 €	283.352 €	3.750 €	498.221 €	2	7,97%
Aktiv Factor 4	90%	100%	0,25%	5,50%	32,00 €	150.800 €	344.025 €	4.800 €	499.625 €	3	7,99%
Aktiv Factor 2	85%	100%	0,44%	4,10%	32,00 €	265.408 €	242.208 €	4.800 €	512.415 €	4	8,19%
Aktiv Factor 5	90%	100%	0,36%	5,20%	- €	217.152 €	325.260 €	- €	542.412 €	5	8,67%
Aktiv Factor 6	90%	100%	0,43%	4,60%	35,00 €	259.376 €	287.730 €	5.250 €	552.356 €	6	8,83%
Aktiv Factor 7	90%	100%	0,42%	4,70%	40,00 €	253.344 €	293.985 €	6.000 €	553.329 €	7	8,85%
Aktiv Factor 8	85%	100%	0,44%	4,98%	45,00 €	265.408 €	294.194 €	6.750 €	566.351 €	8	9,05%
Aktiv Factor 9	90%	100%	0,45%	5,10%	- €	271.440 €	319.005 €	- €	590.445 €	9	9,44%
Aktiv Factor 10	90%	100%	0,45%	5,50%	33,00 €	271.440 €	344.025 €	4.950 €	620.415 €	10	9,92%
Aktiv Factor 11	90%	95%	0,45%	5,50%	45,00 €	271.440 €	344.025 €	6.750 €	622.215 €	11	9,95%
Aktiv Factor 12	90%	100%	0,56%	4,95%	30,00 €	337.792 €	309.623 €	4.500 €	651.914 €	12	10,42%
Aktiv Factor 13	85%	80%	0,69%	4,30%	47,00 €	416.208 €	254.023 €	7.050 €	677.280 €	13	10,83%
Aktiv Factor 14	90%	100%	0,56%	5,55%	41,00 €	337.792 €	347.153 €	6.150 €	691.094 €	14	11,05%
Aktiv Factor 15	80%	100%	1,15%	6,50%	45,00 €	693.680 €	361.400 €	6.750 €	1.061.830 €	15	16,98%
Aktiv Factor 16	90%	90%	0,95%	8,00%	50,00 €	573.040 €	500.400 €	7.500 €	1.080.940 €	16	17,28%

In der Kalkulation (vgl. Beispielzahlen) wurden die Konditionen des Factors 1 übernommen. Anhand der (vereinfachten) Bilanz und der GuV wurden die Auswirkungen erfasst. In diesem Praxisfall steigt die Liquidität um 6,3 ME, die wiederum zur Skontierung und zur Tilgung des KK(Kontokorrent-Kredit) verwendet wird (vgl. Punkt V im Beispiel). Der Ertrag besteht im gezogenen Skonto, den ersparten Forderungsausfällen und den ersparten Bankzinsen. Insgesamt erhöht sich der Ertrag um 338 TE (vgl. Punkt VI). Angenehmer „Nebeneffekt“ der Finanzierung ist die Verbesserung der Bilanzstruktur. Die Eigenkapitalquote steigt von 10,4 % auf 15,5 % (vgl. Punkt I und VII in den Beispielzahlen). Nach einer Abwägung der Vor- und Nachteile waren sich Firma und Factor einig: Die Finanzierung bringt vielfältige Vorteile und einem Vertragsschluss steht nichts entgegen.

Fazit

Factoring stellt in der elektrotechnischen Industrie eine attraktive Alternative dar. Wie sich die Effekte aus dieser sehr komplexen Finanzierung auswirken, muss en detail anhand einer Kalkulation dargelegt werden. Ein blindes Vertrauen wäre ebenso falsch wie eine generelle Ablehnung. Sicherlich hilft eine strukturierte Vorgehensweise, eine optimale Lösung zu finden. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	35	37	G	V	K

# INTEGRATIVER ANSATZ DER PREISFINDUNG in Dienstleistungsunternehmen

von Stefan Steinberg, Düsseldorf

## Einleitung

Die Gestaltung der Absatzpreise und -konditionen hat entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Daher sollte sie mit größter Sorgfalt erfolgen. Doch im Spannungsfeld von eigener Unternehmenssituation, Bedürfnissen der Kunden und Aktivitäten der Wettbewerber besteht die Gefahr, sich zu sehr von einer Seite, Kosten oder Marktpreis, dominieren zu lassen. Die Besonderheiten von Dienstleistungen, insbesondere ihre Individualität durch Integration des Kunden in den Leistungserbringungsprozess, erschweren die Situation für ihre Anbieter weiter. **Diese Komplexität durch Bauchentscheidungen zu reduzieren, erscheint nicht zielführend.** Daher wird nachfolgend ein integrativer Ansatz vorgestellt, der einen Überblick gibt, wie Markt- und Kostensituation analysiert und Managemententscheidungen in der Preisfindungspolitik getroffen werden können.

## Preisfindung bei Dienstleistungen

Zu welchem Preis soll ich meine Produkte und Dienstleistungen am Markt anbieten? Die korrekte Beantwortung dieser Fragestellung ist für ein Unternehmen von zentraler Bedeutung. Biete ich zu günstig an, verschenke ich wertvolle Erfolgspotenziale, biete ich zu teuer an, katapultiere ich mich aus dem Markt. Besonders komplex erscheint die korrekte Preisfindung

bei Dienstleistungen (unabhängig davon, ob die Dienstleistung alleine oder als Zusatznutzen zu einem Produkt angeboten wird). Die Begründung für diese Komplexität findet sich in den besonderen Merkmalen von Dienstleistungen.

Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind. Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert. Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen und Objekten nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen.<sup>1</sup> Aus dieser gängigen Definition lassen sich die Merkmale einer Dienstleistung<sup>2</sup> ableiten, die die Preisgestaltung für Dienstleistungen mit Hilfe herkömmlicher Verfahren erschwert (vgl. Abbildung 1).

**Dienstleistungen sind immateriell, damit nicht lagerfähig,** und werden erst auf Kundenwunsch erbracht. Je nach dem Ausmaß, **indem sich der Kunde in den Dienstleistungserbringungsprozess einbringt** und welche Anforderungen er an die Dienstleistung stellt, wirkt er kostensteigernd oder -senkend. Dienstleistungen sind hoch individuell. Aus Sicht des Controllings sind Dienstleistungen somit mit hoher Planungsunsicherheit und mangelnder Vergleich- und Messbarkeit verbunden. Dienstleistungen erfordern **von ihrem Anbieter zudem hohe**



Stefan Steinberg ist Gesellschafter der Deckert Management Consultants GmbH in Düsseldorf

**Bereitstellungskosten,** unabhängig davon, ob eine Dienstleistung erbracht wird oder nicht. Diese Gemeinkosten, verbunden mit der hohen Individualität der Dienstleistungen, bedingen Probleme in der Kostenträgerrechnung. Auch der (potenzielle) Kunde kann die Dienstleistungen vorab schwer einschätzen, da sie entscheidend von den Kenntnissen und Fähigkeiten des Dienstleistungserbringers abhängen. Aufgrund der Individualität sind verschiedene Angebote für ihn schwer zu vergleichen. Damit ist der Absatz von Dienstleistungen für den Anbieter und den Interessenten mit hohen Transaktionskosten (Such-/Abschlusskosten) und hoher, gefühlter Unsicherheit verbunden. Auch dies gilt es im Controlling zu berücksichtigen.

Neben den Merkmalen sind die Anforderungen des anbietenden Unternehmens von Bedeutung. Die Preisgestaltung soll eine hohe und möglichst konstante Kapazitätsauslastung unterstützen, der Erreichung der Ertrags-/Renditeziele dienen, flexibel sein in Abhängigkeit der quantitativen und qualitativen Kundenbeteiligung am Dienstleistungserstellungsprozess sowie die Qualität der Dienstleistung widerspiegeln. Das Verfahren der Preisermittlung soll so gestaltet sein, dass die Kostenverteilung transparent und verursachungsgerecht erfolgt, Daten für Make or Buy Entscheidungen bereitgestellt werden und die laufende Optimierung der Unternehmensprozesse begünstigt wird.



Abb. 1: Besonderheiten von Dienstleistungen

**Integrativer Ansatz**

Dienstleistungsunternehmen sollten auf die dargelegte Komplexität nicht mit Hilflosigkeit und Bauchentscheidungen reagieren, sondern einen integrativen Ansatz der nachfrageorientierten Preisbildung, die kostenseitig auf stabilen Füßen steht, verfolgen (vgl. Abbildung 2)<sup>1</sup>.

Der Kampf um den eigenen Unternehmenserfolg wird heute mehr denn je am Markt entschieden. Ausgangspunkt jedweder Preisgestaltung kann daher ausschließlich der eigene Absatzmarkt sein. Hier gilt es, die Nachfrage der Kunden

sowie das bereits vorhandene Angebot des Wettbewerbs zu analysieren. Geringe Transparenz über den Markt, nicht zuletzt wegen der hohen Individualität der Dienstleistungen, aber auch über die eigene Kostensituation aufgrund der oben beschriebenen Merkmale von Dienstleistungen, erschweren dieses Vorgehen. Es zeigt sich jedoch, dass jedem Unternehmen wirkungsvolle Hilfsmittel (ggf. mit externer Unterstützung) zur Verfügung gestellt werden können, um die notwendige Transparenz für die korrekte Preisfindung zu erzielen. Die Transparenz wird durch eine Analyse der Markt- und der Kostensituation erzielt.

**Marktanalyse**

Die Marktanalyse gibt dem Unternehmen einen (näherungsweise) Überblick über die Zahlungsbereitschaft und die Nachfragemengen der Kunden. Die Marktanalyse kann durch Kundenbefragungen mit Hilfe von Fragebögen, strukturierten Interviews, Workshops, Lead-User-Kooperationen und/oder der gezielten Erhebung und Auswertung von Kundenfeedback/-reklamationen durchgeführt werden. Neben einer qualitativen Befragung über die Kundenpräferenzen sollte hierbei das Conjoint-Measurement Verfahren<sup>4</sup> als quantitative Methode einbezogen werden.



Abb. 2: Preisgestaltung

Die Vorbereitung der Marktanalyse ist entscheidend für den Erfolg. Diese sollte gemeinsam mit ausgewählten Kunden erfolgen. Letztendlich sind Dienstleistungen die Lösung eines Kundenproblems. Ziel der Vorbereitung ist ein ausgeprägtes Verständnis des Kundenproblems und die Aufnahme seiner Wünsche an eine Lösung. **Die Lösung kann der Kunde häufig nicht in der Fachsprache des Anbieters artikulieren**, aber er kann durchaus die gewünschten Funktionen beschreiben. Auf Basis dieser Vorbereitungen wird die oben beschriebene Marktanalyse durchgeführt. Im Conjoint-Measurement Verfahren werden den Befragten

dann komplette Sets aus den ermittelten Funktionen und möglichen Preisen vorgelegt, mit der Bitte, diese gemäß der individuellen Präferenz in eine Rangreihenfolge zu bringen. Aus diesen Rangreihenfolgen lassen sich Preise ermitteln, die entweder ein möglichst hohes Absatzvolumen oder einen möglichst hohen Ertrag für die jeweilige Dienstleistung versprechen. Welche Preisstrategie gewählt wird, hängt von der Unternehmensstrategie und der Wettbewerbsbetrachtung ab. Deren Preisgestaltungspolitik und Preisniveau sind von hoher Bedeutung für die eigene Marktposition.

## Kostenanalyse

Ausgehend von der marktorientierten Preisbestimmung können unter Berücksichtigung der vom Management vorgegebenen Zielrendite mit Hilfe des Target Costing auch in Dienstleistungsunternehmen die Zielkosten für die einzelnen Funktionen ermittelt werden<sup>5</sup>. Um zu ermitteln, ob die Zielkosten eingehalten werden oder ob auf Kostenseite Handlungsbedarf besteht, sind die Selbstkosten des Unternehmens zu ermitteln. Aufgrund des hohen Gemeinkostenanteils findet hierzu die **Prozesskostenrechnung zunehmend Anwendung bei Dienstleistungsunternehmen**.<sup>6</sup>

**Die hohe Individualität der Dienstleistungen erschwert den Einsatz der Prozesskostenrechnung jedoch, da der bevorzugte Einsatzbereich von Prozesskostenrechnungen repetitive Tätigkeiten mit geringem Entscheidungsspielraum sind.** Diese Schwierigkeiten lassen sich in der Praxis aber überwinden (vgl. Abbildung 3).<sup>7</sup>

Grundvoraussetzung jeder Einführung einer Prozesskostenrechnung ist ein solides Verständnis der eigenen Unternehmensprozesse. Diese sind zu strukturieren in **Management-, Kunden- und Unterstützungsprozesse**<sup>8</sup> und transparent zu dokumentieren. Die Hauptprozesse lassen sich weiter detaillieren in Teilprozesse und Tätigkeiten/Prozessschritte innerhalb dieser Teilprozesse. Die im Unternehmen anfallenden Kosten und vorhandenen Kapazitäten sind diesen Prozessen zuzuordnen. Auf Basis dieser Prozesstransparenz kann entschieden werden, für welche Prozesse die Prozesskostenrechnung eingeführt werden soll. Da Dienstleistungsunternehmen im Unterschied zu produzierenden Unternehmen über die gesamte Prozesskette gesehen sehr gemeinkostenintensiv sind, bietet es sich an, das gesamte Unternehmen einzubeziehen.

Die dokumentierten Prozesse sind im nächsten Schritt in **standardisierte**

**Prozesse ohne Kundenbezug und integrative, individuelle Prozesse**, die abhängig von der Kundeneinbeziehung sind, zu differenzieren. Es ist zu untersuchen, **wie hoch der Anteil der individuellen Tätigkeiten tatsächlich ist**. Ein Unternehmen kann sich und seine Vorgehensweisen schließlich nicht jeden Tag neu erfinden. Somit werden in jedem Dienstleistungserbringungsprozess immer auch Routineprozesse standardisiert durchgeführt, die unabhängig sind von den Kundenwünschen. Diese Routineprozesse finden sich sowohl in den wertschöpfenden Kundenprozessen wie der Analyse des Kundenproblems, der Konzeption und der Realisierung der Lösung als auch in den Management- und Unterstützungsprozessen. In einer Unternehmensberatung beispielsweise lässt sich, nachdem ein fundiertes Verständnis über das Kundenproblem vorliegt, der **Angebotserstellungprozess** (Kaufmännisches Angebot und Survey mit Problemstellung, Projektziel, Vorgehensweise und Zeitplan) stark standardisieren. Im nächsten Schritt sollten die verbliebenen individuellen Prozesse soweit wie möglich gemäß der in der Marktanalyse ermittelten Funktionen zu **verschiedenen, standardisierten Funktionssets**, die sich nach dem Grad der Kundeneinbeziehung und der Qualität der Dienstleistungserbringung unterscheiden, zusammen-

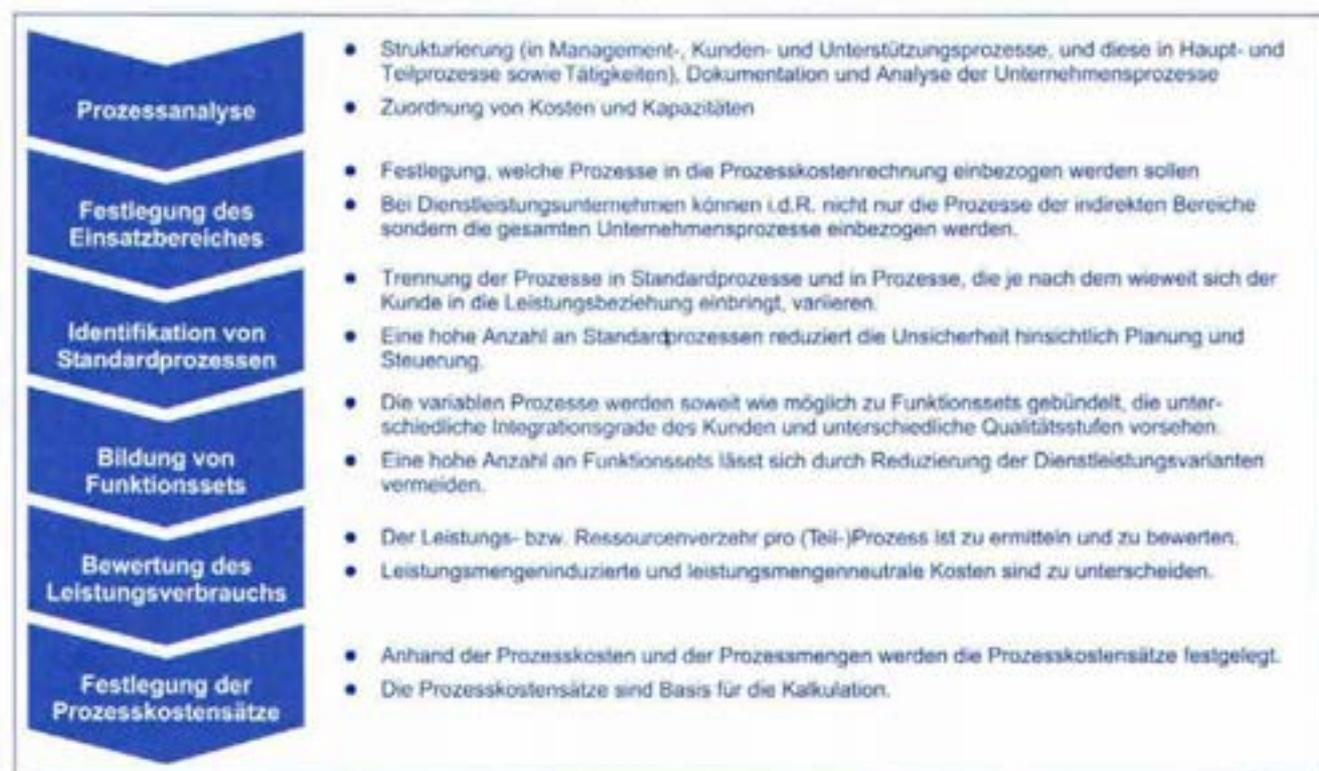
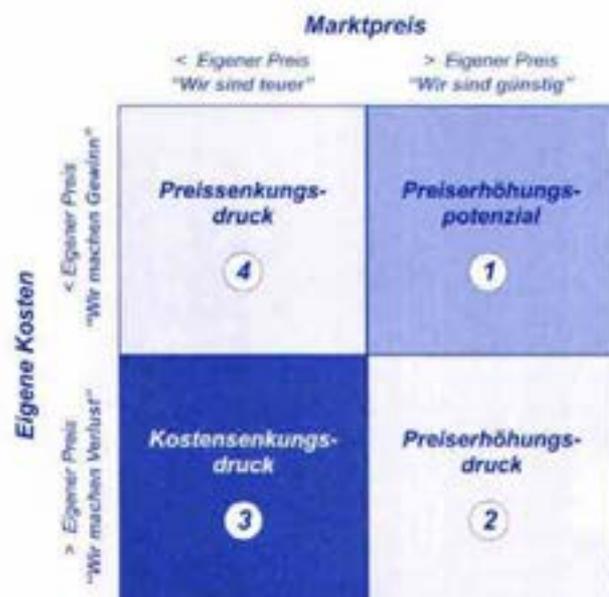


Abb. 3: Vorgehensweise



➔ Der Handlungsbedarf pro Dienstleistung ergibt sich aus der Korrelation von Marktpreis, eigener Preis und eigener Kosten

Abb. 4: Handlungsbedarf

gestellt werden. Diese Funktionssets lassen sich in der Prozesskostenrechnung als eigenständige Kalkulationsobjekte abbilden und sich standardisiert bewerten. Sie steigern für das Unternehmen die Mess- und Planungsfähigkeit. Die verbliebenen Tätigkeiten sind tatsächlich individuell zu behandeln. Anschließend erfolgt die klassische Bewertung des Leistungsverbrauchs und die Festlegung der Prozesskostensätze. Auf ihrer Basis erfolgt die Kalkulation der einzelnen Dienstleistungsprodukte.

### Handlungsbedarf

Wesentlicher Vorteil des integrativen Ansatzes ist die Möglichkeit, dem Management sowohl markt- als auch kosten-seitige Informationen über den aktuellen Stand der eigenen Preispolitik zu liefern. Die Gegenüberstellung von Markterfordernissen, eigener Kostensituation mit den zur Zeit für Dienstleistungen geforderten Preisen zeigt auf, wo Handlungsbedarf besteht (vgl. Abb. 4).

Besonders günstig für das Unternehmen ist die Situation in Quadrant 1, wenn das bisherige Preisniveau für Dienstleistungen kostendeckend und profitabel ist sowie zudem unterhalb der Zahlungsbereitschaft der Kunden bzw. den durchschnittlichen Konkurrenzpreisen liegt. In diesem Fall kann das Unternehmen entweder das Preiserhöhungspotenzial zur Steigerung

des Ertrags pro Dienstleistung oder das niedrige Preisniveau durch geeignete Marketingaktionen zur Steigerung des eigenen Absatzvolumens nutzen. Ist dagegen der eigene Absatzpreis nicht kostendeckend, zugleich aber für den Abnehmer relativ günstig (Quadrant 2), besteht für das Unternehmen Veranlassung, den Preiserhöhungsspielraum (schrittweise) zu nutzen, um seine Dienstleistungen mit Gewinn abzusetzen. Im Moment verschenkt das Unternehmen Geld.

Wenn die Kunden den derzeitigen Absatzpreis als zu hoch einschätzen und der derzeitige Absatzpreis noch kostendeckend und gewinnbringend ist (Quadrant 4), sollte das Unternehmen nicht zögern, dem Preissenkungsdruck umgehend zu folgen. Um dieser Preissenkung zum Erfolg zu verhelfen, ist eine geeignete Information der Kunden durch eine Marketingaktion notwendig. Da über das Target Costing durch den abgesenkten Absatzpreis auch geringere Zielkosten entstehen, müssen gleichzeitig Kostensenkungsmaßnahmen eingeleitet werden, um die Profitmarge wieder herzustellen.

Wenn bereits der bisherige Absatzpreis nicht kostendeckend ist, die Erbringung der Dienstleistung somit zu Verlusten führt, und zugleich der Kunde den Preis als zu hoch empfindet (Quadrant 3), sind erhebliche Kostensenkungsmaßnahmen durchzuführen, um sowohl die Profitabilität wieder herzustellen und anschlie-

ßend die notwendigen Preissenkungen vornehmen zu können. Mit Hilfe von Prozesswertanalysen und Benchmarking können Ansätze zur Kostensenkung gesucht und gefunden werden. Reichen die Kostensenkungspotenziale nicht aus, um die Dienstleistung wieder gewinnbringend zu erbringen, ist zu prüfen, ob diese Dienstleistung ohne negative Auswirkungen auf die Nachfrage nach anderen angebotenen Dienstleistungen aus dem Gesamtangebot gestrichen werden kann.

### Literatur und Fußnoten

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, Berlin 2000, S. 543ff.

Paul, M., Reckenfelderbäumer, M., Preisbildung und Kostenrechnung bei Dienstleistungen auf der Basis neuerer Kostenrechnungsverfahren, in Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 1998

Lingnau, V., Gerling, P., Hubig, L., Jönen, A., Aktueller Stand der Kostenrechnung für den Dienstleistungsbereich in Theorie und Praxis, Beiträge zur Controlling-Forschung Nr. 3, Kaiserslautern

Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 2000, S. 30

Meyer, A., Strich, K., Preispolitik für Dienstleistungen, in Meyer, A. (Hrsg.), Handbuch für Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998

Niemand, S., Target Costing – Für industrielle Dienstleistungen, in Controller Magazin 2/1994, S. 66-73

Reckenfelderbäumer, M., Entwicklungsstand und Perspektiven der Prozesskostenrechnung, Wiesbaden 1998, S. 149ff.

Rüegg-Stürm, J., Das neue St. Galler Management Modell, Bern 2003

<sup>1</sup> Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 2000, S. 30

<sup>2</sup> Vgl. Meyer, A., Strich, K., Preispolitik für Dienstleistungen, in Meyer, A. (Hrsg.), Handbuch für Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998

<sup>3</sup> Vgl. Paul, M., Reckenfelderbäumer, M., Preisbildung und Kostenrechnung bei Dienstleistungen auf der Basis neuerer Kostenrechnungsverfahren, in Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 1998

<sup>4</sup> Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, Berlin 2000, S. 543ff.

<sup>5</sup> Vgl. Niemand, S., Target Costing – Für industrielle Dienstleistungen, in Controller Magazin 2/1994, S. 66-73

<sup>6</sup> Vgl. Lingnau, V., Gerling, P., Hubig, L., Jönen, A., Aktueller Stand der Kostenrechnung für den Dienstleistungsbereich in Theorie und Praxis, Beiträge zur Controlling-Forschung Nr. 3, Kaiserslautern 2004

<sup>7</sup> Vgl. Reckenfelderbäumer, M., Entwicklungsstand und Perspektiven der Prozesskostenrechnung, Wiesbaden 1998, S. 149ff.

<sup>8</sup> Vgl. Rüegg-Stürm, J., Das neue St. Galler Management Modell, Bern 2003

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

25	33	35	V	K	A
----	----	----	---	---	---

# PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP

von Alfred Bezler, Augsburg

## 1. HINFÜHRUNG ZUM THEMA

Public Private Partnership (PPP) ist ein Partnerschaftsmodell zwischen der öffentlichen Hand und der privaten Wirtschaft. Ziel dieser Partnerschaft ist das langfristige Schaffen, Unterhalten und Betreiben öffentlicher Investitionen.

Allerdings ist die Idee einer Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Institutionen nicht neu. Bund, Länder und Gemeinden pflegen seit Jahrzehnten intensive Kooperation mit der Privatwirtschaft. Bei dieser Vorstufe eines PPP, den sog. **Public Sector Participation (PSP)** werden delegierbare, aber keine hoheitlichen Aufgaben zur effizienteren Erfüllung an Private übertragen [Lit.: 1]. Erfolgreiche Beispiele im kommunalen Bereich sind Kindergärten oder Nahverkehrsunternehmen.

In den letzten zehn Jahren **verstärkt sich dieser Trend des Outsourcing öffentlicher Aufgaben exponential**. Zunehmend werden nicht nur abgrenzbare Aufgaben, sondern **alle Aufgaben innerhalb eines Lebenszyklus einer Investition** ausgegliedert. „Die angespannte Lage der öffentlichen Haushalte macht es zwingend erforderlich, dass ... verstärkt privates Kapital und Know-how in die Finanzierung öffentlicher Infrastrukturmaßnahmen eingebunden wird“ [Lit.: 2].

Public Private Partnership unterstützt zwar die zeitgerechte Finanzierung öffentlicher Investitionsprojekte, dennoch darf unter dem Schlagwort PPP nicht

die alleinige Rettung notleidender öffentlicher Haushalte verstanden werden. Public Private Partnership ist mehr!

## 2. PPP-Modelle

Nahezu alle öffentlichen Investitionen ließen sich vom Grundsatz her als Public Private Partnership führen. Beispiele hierfür sind:

- **Infrastrukturmaßnahmen** wie Autobahnen, Fernstraßen, Bahnstrecken, Flughäfen oder Skigebiete.
- **Öffentliche Hochbauten** wie Schulen, Amtsgebäude, Krankenhäuser, Gefängnisse oder Sportanlagen.
- **IT-Maßnahmen** wie Mobilfunk- oder UMTS-Netzwerke.

Je nach Art der Finanzierung, Refinanzierung, Risikobeteiligung und hinsichtlich des Eigentums an einer Investition lassen sich jedoch verschiedene Finanzierungs- und Organisationsmodelle unterscheiden:

### 2.1. Finanzierungsmodelle

Bei Finanzierungsmodellen bleibt i.a. die Selbständigkeit der öffentlichen Hand gewahrt. Der private Partner beschränkt sich auf das zur Verfügung stellen von Kapital. Nachfolgend sind die wesentlichen Finanzquellen und -möglichkeiten des öffentlichen Bereiches aufgelistet [siehe z. T. Lit.: 3]:

- > Kredite, öffentliche Anleihen,
- > Miete, Mietkauf, Leasing, sale-and-lease-back,
- > Forfaitierung oder Andienungsrechte,



Alfred Bezler, Dipl.-Betriebswirt (FH), GIB – Dr.-Ing. Greiner Ingenieurberatung, München  
www.gibgreiner.de

- > Firmenkredite oder Eigenkapital eines privaten Investors,
- > Investorenmodell, Stille Gesellschaft,
- > Private Equity Fund, Project Bond.

Ob man diese Finanzierungsformen bereits als PPP-Projekte bezeichnet, kann kontrovers diskutiert werden.

### 2.2. Organisationsmodelle

In Organisationsmodellen wird die zielgerichtete Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Partnern im Rahmen eines PPP-Projektes „organisiert“. Einige dieser Modelle erfordern die Gründung einer selbständigen (Kapital-) Gesellschaft mit der Beteiligung des privaten und öffentlichen Partners. **Diese Projekt- bzw. Betreiber-gesellschaft** wird u. a. als 'Special Purpose Company' bezeichnet. Beispiele für Organisationsmodelle sind:

- ➔ **Betreibermodell:** Private Investoren übernehmen gesamthaft oder in Teilen die Planung, den Bau, den Betrieb und die Finanzierung einer Infrastrukturmaßnahme. Meist bleibt die Investition Eigentum des Privaten bzw. der Betreiberfirma. Die Refinanzierung des privaten Investors erfolgt nicht direkt über den Nutzer, sondern indirekt über Mieten und Pachten durch den öffentlichen Auftraggeber. Diese Form der Zusammenarbeit nennt man auch **BOT-Modelle (build, operate and transfer)**.
- ➔ **Kooperationsmodell:** Möchte sich der öffentliche Partner eine Mitsprache und Mitverantwortung auf längere Zeit sichern, gründet er mit

dem privaten Partner eine gemischt-wirtschaftliche Gesellschaft. Wie beim Betreibermodell werden Planung, Bau, Betrieb, Unterhalt und Finanzierung von der gemischtwirtschaftlichen Gesellschaft erbracht. Der private Partner trägt bei diesem Modell i.d.R. kein Betriebsrisiko.

- ➔ **Konzessionsmodell:** Eine private Gesellschaft erhält vom Staat meist ein zeitlich unbefristetes Recht, um ein Bauwerk zu errichten oder eine Dienstleistung zu erbringen. Die Projektfinanzierung erfolgt ausschließlich privatwirtschaftlich. Zur Refinanzierung erhebt der Private Nutzungsgebühren. Beispiel: UMTS-Netzwerk.

Einzelvertraglich lassen sich die vorgestellten Modelle in ihrer Ausprägung anpassen. Auch sind Kombinationen verschiedener Organisations- und Finanzierungsmodelle möglich. Insbesondere für das Ausnutzen von Steuervorteilen werden gerne Typenkombinationsverträge wie beispielsweise „**sale-and-lease-back**“ gebildet.

So unterschiedlich diese Modelle und Varianten auch sind, so gleicht sich ihre grundsätzliche Arbeitsteilung: Jeder Partner bringt seine Kompetenz ein. Während die öffentliche Verwaltung ihre spezifischen Möglichkeiten wie z. B. Planungshoheit, Zugriffsberechtigung auf Fördermittel und politisch-administrative Entscheidungsprozesse der Zusammenarbeit beisteuert, wird vom privaten Partner meist die Finanzierung und die Übernahme späterer Managementaufgaben erwartet [Lit.: 4].

### 3. DEUTSCHLAND IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Vergleicht man die Anzahl von PPP-Projekten in Deutschland mit denen in anderen Industrieländern, wird deutlich: „Deutschland nimmt auch auf diesem wichtigen Feld der Modernisierung gewiss keine Vorreiterrolle ein.“ [Lit.: 5]

Neben den Spaniern und Iren sind es in Europa vor allem die Briten, die bereits Erfahrung aus über 300 Einzelprojekten gesammelt haben. Der Investitionswert von PPP-Projekten in Großbritannien beläuft sich auf ca. 30 Mrd. Euro.

Waren es in Großbritannien anfangs die konservativen Tories, die das Public

Private Partnership geprägt haben, hat New Labour 1992 mit PFI (**Private Finance Initiative**) ein erweitertes PPP-Modell eingeführt, bei dem sich der Staat von der Bereitstellung öffentlicher Leistungen weitgehend zurückzieht und die Verantwortung ausschließlich privaten Investoren überlässt [Lit.: 6]. Der Staat tritt dabei nur noch als Konsument, nicht aber als Produzent von Leistungen auf.

Die Situation von Public Private Partnership in Deutschland wird nachfolgend wegen der föderalen Strukturen in den unterschiedlichen haushaltsrechtlichen Ebenen getrennt betrachtet:

#### 3.1. Situation der Bundesländer und Gemeinden

In nahezu allen Kommunen löst der allgemeine Rückgang der Einnahmen aus Steuern und Abgaben bei gleichzeitigem Anstieg u. a. für Sozialausgaben eine nachhaltige Investitionsschwäche aus. **Die Investitionsquote schrumpft nachhaltig.** Setzt sich dieser Trend in den nächsten Jahren fort, bildet sich – nach Einschätzung der Bayerischen Bauindustrie – ein Investitionsrückstau in zweistelliger Milliardenhöhe [Lit.: 7]. **Der Wirtschaftsstandort Deutschland ist mangels Zukunftsinvestitionen und -sicherungen mittelfristig in seiner Leistungsfähigkeit gefährdet.**

#### 3.2. Gesamtdeutsche Situation

Abgesehen von der aktuellen Steuer- und Rentendiskussion ist die Bundesregierung bemüht, die Ausgaben nachhaltig zu beschränken. Erklärtes Ziel ist es (war es?), den Haushalt dauerhaft zu konsolidieren und so die Maastricht-Stabilitätskriterien zu erfüllen. PPP-Projekte sollen daher verstärkt zur (Vor-)Finanzierung der öffentlichen Infrastruktur genutzt werden. **Für den öffentlichen Verkehrswegebau gibt es bereits zwei Bundesgesetze bzw. Betreibermodelle:**

- > **F-Modell:** Mit dem **Fernstraßenbau-privatfinanzierungsgesetz** wurden bereits 1994 die Voraussetzungen für ein Betreibermodell im Bundesfernstraßenbau geschaffen. Danach können Planung, Bau, Betrieb und Finanzierung von Fernstraßen an Private übertragen werden. Die Refinanzierung des Betreibers erfolgt

direkt durch Mautgebühren. Beispiel: Warnowquerung bei Rostock.

- > **A-Modell:** Mit der Einführung einer **streckenbezogenen Maut** für Lkw ab 12 Tonnen auf deutschen Autobahnen wird u. a. ein Betreibermodell für den mehrstreifigen Autobahnausbau möglich. Das Bundesministerium für Verkehr schätzt die Erträge aus der Lkw-Maut auf ca. 3,6 Mrd. Euro p. a. Mit diesen zusätzlichen Einnahmen können benötigte Autobahn-Neu- und -Ausbauten (früher) realisiert werden (Stichwort: Toll-Collect).

### 4. VORTEILE VON PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP

Bei PPP-Projekten verfolgen die beteiligten Funktionsträger unterschiedliche, z. T. konträre Interessen. So steht den sozialen und gemeinwirtschaftlichen Interessen der öffentlichen Hand das reine Gewinnstreben der privaten Investoren gegenüber. Trotz dieser grundsätzlichen Gegensätze bietet der partnerschaftliche Ansatz eines PPP-Projektes eine Vielzahl gemeinsamer, z. T. auch volkswirtschaftlicher Vorteile.

- **Private Finanzierung:** Erst durch den Einsatz von privatem Kapital können öffentliche Investitionen früher bzw. überhaupt erst realisiert werden. Neben einer positiven Beschäftigungswirkung sichert und verbessert dies i. a. auch die Bedeutung des Wirtschaftsstandortes. Als Nebeneffekt einer Investition treten meist weitere Rationalisierungseffekte auf.
- **Senken der öffentlichen Personalkosten:** In der Regel finanziert eine Betreiberfirma eine Investition nicht nur, sondern „betreibt“ diese auch. Dies bedeutet für den öffentlichen Haushalt eine direkte finanzielle Entlastung. Aber auch indirekt reduziert sich der Aufwand, da weniger „öffentliche“ Mitarbeiter für den Betrieb der Investition benötigt werden.
- **Lean Government:** Public Private Partnership unterstützt das Bestreben des Staates, einerseits die Verwaltung zu modernisieren und sich auf seine Kernaufgaben zu beschränken, und andererseits die knappen Haushaltsmittel effizienter einzusetzen [Lit.: 8].
- **Kürzere Bauzeiten und Festpreisgarantie:** Wird eine Investition nach

privatwirtschaftlichen Methoden bearbeitet, können spürbare Kosten- und Zeitvorteile entstehen. Dies ergibt sich meist aus einem wirtschaftlicheren Arbeiten, dem besseren Know-how und einer strafferen Arbeitsorganisation des privaten Investors.

- **Überwindung der Krise am Bau:** Die gegenwärtige Krise am Bau kann z. T. durch Anschubfinanzierungen und PPP-Projekte überwunden werden, so Ignaz Walter, Präsident des Hauptverbandes Bau [Lit.: 9]. Neue Investitionen sichern und schaffen Arbeitsplätze. Zudem erhole sich die gesamte Volkswirtschaft durch diese positiven Effekte.

## 5. GEFAHREN VON PPP-PROJEKTEN

Blickt man bei der Vorreiterrolle von PPP- bzw. PFI-Projekten nach Großbritannien, so kann man einiges von deren **Erfahrungen lernen**: So haben private Betreiber u. a. PFI-Projekte übernommen und mit dem Risiko einer technischen Veralterung bei diesen ehemaligen staatlichen Einrichtungen auf jegliche Re- und Neuinvestition verzichtet. Die betrieblichen Aufwendungen wurden minimiert und so die privaten Erträge maximiert. War die Investition abgewirtschaftet, meldet die private Firma Insolvenz an und der Staat sollte die notwendige Infrastruktur wieder herstellen. Diese und ähnliche Beispiele haben dem Ruf von privaten Investoren im Vereinigten Königreich sehr geschadet. So fordern die Gewerkschaften und die Opposition gemeinsam: „**Building better Partnerships**“ [siehe Lit.: 10]. Der Nutzen durch PFI für die Allgemeinheit ist zunehmend umstritten.

Unabhängig vom öffentlichen Meinungsbild in Großbritannien **bergen PPP-Projekte definitiv Gefahren**: So darf die von Privaten erbrachte Leistung qualitativ und quantitativ nicht hinter den Standard der öffentlichen Hand zurückfallen. Beispielsweise darf der Nahverkehr in strukturschwachen Gegenden nicht unter dem Deckmantel der Wirtschaftlichkeit zum Erliegen kommen. Hier ist der Staat als regulierende Instanz gefordert.

Ein weiterer Kritikpunkt bei PPP-Projekten kann die ausbleibende Re- und Ersatzinvestition sein. Lässt die wirtschaftliche

Situation der Betreibergesellschaft beispielsweise keine permanente Modernisierung zu, führt dies zwangsläufig zu einem Wertverlust der Investition. Bei einem PPP betriebenen Krankenhaus kann dies bedeuten, dass technische Geräte, die anerkannter Weise Standard sind, nicht angeschafft werden und dies zu einer 'Unterversorgung' der Patienten führt.

## 6. BESONDERHEITEN BEI DER DURCHFÜHRUNG VON PPP-PROJEKTEN

Public Private Partnership ist mehr als die vertragliche Vereinbarung für den Bau und Betrieb einer öffentlichen Investition. Es ist eine langfristig angelegte, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit einigen Besonderheiten.

### 6.1. Vertragsgestaltung

Beim Ausarbeiten eines PPP-Vertrages liegt im allgemeinen die Definitionskompetenz bei der öffentlichen Hand. Wesentlich hierbei ist, dass die Gestaltung des Vertrages einen erheblichen Einfluss auf die spätere Rentabilität und Wirtschaftlichkeit des Projektes hat. Dies ergibt sich beispielsweise aus der wettbewerbsverzerrenden Behandlung von öffentlichen und privaten Investoren, insbesondere bei Grund-, Umsatz- und Ertragsteuern.

Ungeachtet dieser Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit einer Investition sind die unverwechselbaren Kennzeichen eines PPP-Vertrages u. a.:

- Definition der Aufgaben über die gesamte Lebensdauer,
- (nahezu) unkündbare Laufzeit von ca. 20 bis 30 Jahren,
- Refinanzierung durch Anschub-, Abschluss- und Nutzungsleistungen,
- ggf. Eigentumsübergang auf den Auftraggeber am Ende der Laufzeit,
- Berücksichtigung der verschiedenen Risiken im Vertrag.

### 6.2. Risikomanagement

Nach der zentralen Definition des PPP-Gutachtens für die Bundesregierung im August 2003 ist Public Private Partnership die „langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen der öffent-

lichen Hand und der Privatwirtschaft, zur wirtschaftlichen Erfüllung öffentlicher Aufgaben.“ [Lit.: 11]. Bei diesem partnerschaftlichen Ansatz werden nicht nur die nötigen Ressourcen in eine gemeinsame Organisationsform eingestellt, es sollen auch die Risiken aufgeteilt werden.

Aus diesem Grunde werden vor  **Abschluss eines PPP-Projektes alle denkbaren Risiken gesammelt, bewertet und ein Risikoprofil erstellt**. Meist wird das Risiko dem jeweiligen Partner zugeordnet, der es am einfachsten beeinflussen kann. **Beispiele für Risiken sind:**

- Planungs-, Bau- und Finanzierungsrisiko,
- Nutzungs- und Betriebsrisiko,
- Währungs- und Inflationsrisiko,
- Risiko von Änderungen der Gesetze und Verordnungen,
- Insolvenz- und Konkursrisiko.

Um Risiken wie Zinsänderungen oder Währungsschwankungen entgegenzuwirken, sind u. a. Hedging-Strategien zu entwickeln [Lit.: 12].

Zur Finanzierung der öffentlichen Infrastruktur wird bei PPP-Projekten nur privates Kapital in die Haftung eingebunden. Dies entlastet zwar die öffentlichen Haushalte, dennoch ist zu beachten, dass trotz beliebiger einzelvertraglicher Vereinbarung der Staat nie (!) von seiner Pflicht für eine funktionierende Grundversorgung und eine intakte Infrastruktur für seine Bürger entbunden werden kann.

### 6.3. Wirtschaftlichkeitsrechnung

Die Wirtschaftlichkeitsrechnung wird von den einzelnen Beteiligten eines PPP-Projektes in unterschiedlicher Intensität betrieben:

#### 6.3.1. Wirtschaftlichkeitsrechnung für den öffentlichen Bereich

Entsprechend dem kommunalen Haushaltsrecht hat die öffentliche Hand vor jeder Investition eine Vergleichsrechnung mit einer alternativen Anschaffung zu erstellen. Dieser Vergleich bezieht sich nur auf den Zeitpunkt des Vertragsabschlusses. Es sind keinerlei weitere Rentabilitäts- und Amortisationsrechnungen oder gar langfristige Umsatzprognosen für eine Investition verpflichtend.

**6.3.2. Wirtschaftlichkeitsrechnung für die PPP-Gesellschaft**

Demgegenüber muss der Business-Plan [Lit.: 13] für das Betreiberunternehmen so ausgerichtet sein, dass er 'schwarze Zahlen' schreibt, d. h. neben der Deckung der Betriebskosten und des Schuldendienstes soll ein spürbarer Überschuss erwirtschaftet werden. Doch die Rentabilität und Wirtschaftlichkeit eines langfristigen PPP-Projektes (z. B. Laufzeit 30 Jahre) wird durch eine Vielzahl unterschiedlicher mikro- und makro-ökonomischer Einflussgrößen, sich ändernde Qualitäts- und Quantitätsstandards sowie Verschiebungen im Nutzerverhalten beeinflusst.

Demzufolge ist die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung keine einmalige Vergleichsrechnung, sondern **begleitet den gesamten Projektlebenszyklus** einer Investition [Lit.: 14]. Entsprechend dieser Prämisse werden in jeder Bearbeitungsphase immer die aktuellsten Basisdaten für die Berechnung der Wirtschaftlichkeit herangezogen. Trotz geänderter Eingangsgrößen soll der Rechenalgorithmus für das Ermitteln der Wirtschaftlichkeit über den gesamten Projektlebenszyklus identisch bleiben. Dies ermöglicht u. a. Zeit- und Phasenvergleiche sowie die für das Controlling erforderlichen Soll-/Ist-Analysen.

**7. CONTROLLING VON PPP-PROJEKTEN**

Public Private Partnership ist eine Aktionsplattform, bei der verschiedene Beteiligte ein gemeinsames Ziel verfolgen. Dabei hat jeder dieser Funktionsträger eigene, unterschiedliche Strategien. Für ein Controlling der Projekt- bzw. Betreibergesellschaft muss es daher oberstes strategisches Ziel sein, über eine 'oberste Unternehmensleitung' alle Funktionsträger auf ein gemeinsames Ziel zu vereinbaren [Lit.: 15].

Neben dieser organisatorischen Aufgabe sollte das Zusammenwirken verschiedener Beteiligter durch ein zentrales EDV-Verfahren gefördert werden. Nur eine **gemeinsame, interfakultative Datenplattform** [Lit.: 16] mit einer **gemeinsamen Projektsprache** erlaubt es, die Verflechtungen von architektonischen, städtebaulichen, technischen, kauf-

männischen, ökologischen und juristischen Geschäftsprozessen zu erkennen, zu bewerten und letztlich zu kontrollieren.

Denn nur der konsequente Einsatz ökonomischer Rechenprinzipien unter Berücksichtigung aller weiteren Einflussgrößen verhindert, dass PPP-Projekte in Pleiten, Pech und Pannen enden.

**Literaturhinweise**

- 1 PPP - Arbeitshilfen zur Beratung öffentlicher Entscheidungsträger; DVP (Deutscher Verband der Projektmanager); Fachaufsatz: Prof. Alfen; 10/2003
- 2 Auszug aus der Rede des Bundesministers für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen Dr. Manfred Stolpe anlässlich eines Kongress zur Modernisierung der Ministerialverwaltung am 04.09.2003
- 3 Public Privat Partnership – Neue Wege in Städten und Gemeinden; Gemeinsame Publikation des Deutschen Städte- und Gemeindebund sowie des Zentralverband Deutsches Baugewerbe in „Stadt und Gemeinde Interaktiv“; Ausgabe 12/2002
- 4 Konversionshandbuch NRW; Projektmanagement im Public Privat Partnership; Teil IV; Kap. 4.1.1
- 5 Europäische Investitionsbank; Broschüre: Public Private Partnership; 2003
- 6 Maass, Gero; Friedrich Ebert Stiftung; Public Private Partnership – Königsweg oder Mythos?; 2002
- 7 Bayerische Bauindustrie; PPP für Kommunen – Bauen trotz leerer Kassen; 2003
- 8 PPP im Hochbau; Ein Vergaberechtsleitfaden der PPP Task Force des Landes Nordrhein-Westfalen; 05/2003
- 9 Deutsches Baublatt; Nr. 298; Febr. / März 2003; Seite 2
- 10 siehe u. a. Maass, Gero; Friedrich Ebert Stiftung; Public Private Partnership – Königsweg oder Mythos?; 2002

- 11 PPP im öffentlichen Hochbau; 1.600-seitiges Gutachten im Auftrag der Bundesregierung; 08/2003
- 12 Die Rolle des Financial Adviser bei Projektfinanzierungen; Raabe / Böger; Veröffentlichung von Price Waterhouse Coopers; Stand 10/2003
- 13 siehe u. a. Bundesverwaltungsamt; Info 1713; PPP im IT-Bereich; Oktober 2003
- 14 PPP im öffentlichen Hochbau; Gutachten im Auftrag der Bundesregierung; 08 / 2003; Kurzfassung; Seite 2
- 15 Kyrein; Baulandentwicklung und Bauverwirklichung in PPP; 2000; Absatznummer 170
- 16 Kyrein; Baulandentwicklung und Bauverwirklichung in PPP; 2000; Absatznummer 491 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
26	33	37	G	F	R

**Literatur und Fußnoten zum Aufsatz Dieckmann - Bunk „Vertriebs-Controlling“** ➔

Homburg, Christian; Schneider, Janna; Schäfer, Heiko: Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2001

Link, Jörg; Gerth, Norbert; Voßbeck, Eckart: Marketing-Controlling – Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2000

Reichwald, Ralf; Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Vertriebsmanagement: Organisation-Technologieeinsatz-Personal, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft-Steuern-Recht GmbH & Co. KG 2000

- 1 Vgl. Vertriebsmanagement, S.V
- 2 Vgl. Marketing-Controlling, S.V
- 3 Vgl. Sales Excellence, S. 147
- 4 Bei den Grenzeinnahmen und -ausgaben handelt es sich um alle Zahlungsströme, die aufgrund der betrachteten Entscheidung aus Gesamtunternehmenssicht in das Unternehmen hinein- und aus ihm herausfließen
- 5 Vgl. Sales Excellence, S. 147f.

## VERTRIEBS CONTROLLING IN DER EVH – die Herleitung eines Leitbilds

von Christoph Dieckmann und  
Antje Bunk, Halle (Saale)

Der vorliegende Artikel skizziert die Herleitung eines Leitbilds für das Vertriebscontrolling am Beispiel der EVH GmbH – Energie aus Halle, eines in den Bereichen Strom, Gas und Wärme agierenden Energiedienstleistungsunternehmens. Die EVH erbringt deutschlandweit für über 160.000 Kunden Versorgungs- und Serviceleistungen rund um das Thema Energie und erwirtschaftete im Jahr 2003 mit 680 Mitarbeitern einen Umsatz von 218 Millionen Euro.

### Einführung

Das Leitbild für das Vertriebscontrolling der EVH soll in erster Linie als Orientierungsmaßstab für die Mitarbeiter der Abteilung dienen, indem es ein gewisses Grundselbstverständnis hinsichtlich der Aufgaben und Ziele des Vertriebscontrollings bei ihnen erzeugt. Ziel ist es, **eine Art Leitfaden zu entwickeln, an welchem sich das Handeln, Denken und Verhalten der Vertriebscontroller gegenüber den Mitarbeitern im betrieblichen Alltag der EVH orientiert.** Es soll bewusst gemacht werden, welche Rolle das Vertriebscontrolling im Gesamtunternehmen spielt, welche Ziele innerhalb dieser Abteilung verfolgt werden, wer ihre Anspruchsgruppen sind und welche Leistungen von ihr erbracht werden müssen, um die Bedürfnisse befriedigen zu können. Durch das Leitbild wird für die Mitarbeiter des Vertriebscontrollings **der Zweck und die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit und ihr persönlicher Beitrag zum Unternehmens-**



Diplom-Ökonom Christoph Dieckmann ist  
Abteilungsleiter im Vertriebscontrolling der  
EVH GmbH  
christoph.dieckmann@evh.de



Diplom-Betriebswirtin (FH) Antje Bunk  
antje.bunk@evh.de

**erfolg** für die Mitarbeiter der Abteilung Vertriebscontrolling anschaulich dargestellt. Das Ergebnis sollte zum einen die gesteigerte Motivation der Mitarbeiter, zum anderen aber auch eine erhöhte Effizienz ihrer täglichen Arbeit sein.

Weitere Adressaten dieses Leitbildes stellen die Mitarbeiter des gesamten Bereichs Vertrieb dar. Hier gilt es, vor allem Aufklärungsarbeit zu leisten und Verständnis für die Aufgaben des Vertriebscontrolling zu erzeugen. Noch immer wird von einer Vielzahl von Menschen der Begriff Controlling mit dem der Kontrolle gleichgesetzt. Die Mitarbeiter fühlen sich durch die Controller überwacht und entwickeln ihnen gegenüber ein gewisses Misstrauen, was zur Folge hat, dass mitunter wichtige Informationen nicht weitergegeben werden und somit die Arbeit des Controllers erschwert wird. Ziel dieses Leitbildes soll es deshalb auch sein, Transparenz über die Aufgaben des Vertriebscontrolling und damit eine grundlegende Basis zu schaffen, die auf Vertrauen und gegenseitigem Verständnis für die Arbeit des anderen beruht und eine effiziente Zusammenarbeit der Mitarbeiter des Vertriebs und des Controllings ermöglicht. Um ein Leitbild entwickeln zu können, sollte man sich im Vorfeld über einige Fragen Gedanken machen:

1. Wer sind wir?
2. Wer sind unsere Anspruchsgruppen?
3. Welche Leistungen bieten wir ihnen an?
4. Auf welchem Weg werden die Leistungen erbracht?

5. Welche Qualität sollen unsere Leistungen haben?
6. Zu welchen Bedingungen werden die Leistungen angeboten?

Im Folgenden werden diese Fragestellungen näher beleuchtet und am Beispiel der Abteilung „Vertriebscontrolling“ in der EVH in Vorbereitung auf die Erstellung des Leitbildes detailliert beantwortet.

### Wer sind wir?

An dieser Stelle sollen zunächst einmal die Umstände geklärt werden, welche die **Einrichtung einer Abteilung Vertriebscontrolling in der EVH erforderlich gemacht haben.** Seit der Liberalisierung des deutschen Energiemarktes sieht sich die EVH, wie alle anderen Energieversorger auch, einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Der Energiekunde hat nun die Freiheit, sich über einen Angebotsvergleich den für ihn günstigsten Versorger selbst auszuwählen und bestimmt damit entscheidend das Geschehen auf dem Energiemarkt. Er ist heute nicht mehr einfach nur eine „Verbrauchsstelle“ oder ein „Abnehmer“ der Produkte bzw. Dienstleistungen der EVH, sondern hat sich zum wichtigsten Partner des Unternehmens auf dem Energiemarkt entwickelt. Der bedeutendste Wettbewerbsfaktor liegt damit auf der Hand – Kundenorientierung. Dem Bereich Vertrieb, als wichtigste Schnittstelle des Unternehmens zum Markt und zu den Kunden, kommt hierbei eine Schlüsselstellung zu.<sup>1</sup> Es gilt, die Kunden

zu umwerben, zu betreuen und mit speziell auf ihre Bedürfnisse abgestimmten Energieprodukten und -dienstleistungen zu versorgen, um sie möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden. Aufgrund der deutlichen Erhöhung der Komplexität und Planungsunsicherheit, welche die Liberalisierung des deutschen Energiemarktes mit sich gebracht hat, ist zur Erzielung eines Unternehmenserfolges die Effizienzbetrachtung der Aktivitäten des Bereiches Vertrieb unbedingt notwendig. Gleichmaßen besteht die **Forderung an das Controlling, sich nicht nur auf innerbetriebliche Prozesse zu konzentrieren, sondern sich mehr denn je am Markt bzw. an den Kunden zu orientieren.**<sup>2</sup>

#### Die Zusammenführung eines erfolgsorientierten Vertriebs mit einem marktorientierten Controlling

ist daher unter den heutigen Gegebenheiten unerlässlich. Die Ausgliederung der vertriebs-spezifischen Aktivitäten aus dem Unternehmenscontrolling und die Einrichtung einer separaten Abteilung „Vertriebscontrolling“, die in der Unternehmensorganisation dem Bereich Vertrieb zugeordnet wird, stellte hier für die EVH die beste Lösung dar.

#### Das Vertriebscontrolling der EVH übernimmt eine lotsenähnliche Funktion.

Es stellt den Vertriebsmitarbeitern einen Kompass für die Arbeit am Kunden zur Verfügung und hilft so, das Vertriebsboot markt- und kundenorientiert durch den deutschen Energiemarkt zu steuern. Die Mitarbeiter des Vertriebs erhalten somit die Möglichkeit, ihre ganze Aufmerksamkeit den Kunden zu widmen, während sie durch das Vertriebscontrolling mit entscheidungsrelevanten Informationen versorgt werden.

#### Wer sind unsere Anspruchsgruppen?

Als nächstes stellt sich die Frage, welche Unternehmensbereiche die Dienstleistungen des Vertriebscontrollings in Anspruch nehmen. Zunächst sind es natürlich sämtliche Unternehmenseinheiten, die am Kunden arbeiten, welchen das Vertriebscontrolling als betriebswirtschaftlicher Berater und Lieferant von Informationen als Entscheidungsgrundlagen oder Handlungsempfehlungen zur Verfügung steht. Doch nicht nur Mitarbeiter aus dem Bereich Vertrieb sind Kunden des Vertriebscontrollings. Auch Mitglieder

anderer Unternehmensbereiche wie der Betriebswirtschaft oder der Geschäftsführung beziehen Informationen und Analysen als Entscheidungsgrundlage in vertriebs-spezifischen Angelegenheiten von den Mitarbeitern des Vertriebscontrollings.

Die genannten Anspruchsgruppen werden als Kunden betrachtet, deren Bedürfnisse es durch das Vertriebscontrolling als Anbieter unternehmensinterner Dienstleistungen zu befriedigen gilt. Auch hier spielt der Begriff „Kundenorientierung“ eine wichtige Rolle, worauf an passender Stelle noch differenzierter eingegangen werden soll.

#### Welche Leistungen bieten wir an?

Wie schon erwähnt, fungiert das Vertriebscontrolling als **unternehmensinterner Dienstleister und betriebswirtschaftlicher Berater für den Vertrieb** und gegebenenfalls auch für andere Unternehmensbereiche. Um eine optimale Betreuung der Kunden zu gewährleisten, stellt es den Mitarbeitern des Vertriebs alle entscheidungsrelevanten Informationen zur Verfügung. Unter der Maßgabe der Erreichung der Unternehmensziele werden die Aktivitäten des Vertriebs gerade durch die Mitarbeiter des Vertriebscontrollings analysiert, gesteuert und koordiniert. Das Vertriebscontrolling macht die Gesamtunternehmensziele für die Mitarbeiter des Vertriebs transparent, formuliert gemeinsam mit ihnen Vertriebsziele, die mit den Unternehmenszielen vereinbar sind, und koordiniert diese so, dass sie zur Unternehmenszielerreichung beitragen. Weiterhin besteht die Aufgabe des Vertriebscontrollings darin, die Aktivitäten der Vertriebsmitarbeiter zielorientiert zu steuern und sie bei der Zielerreichung nach bestem Wissen und Gewissen zu unterstützen. Über Vorträge und Seminare, teilweise mit Workshopcharakter, soll das Bewusstsein der Mitarbeiter geschult und für die übergeordneten Unternehmensziele sensibilisiert werden. Die Mitarbeiter des Vertriebscontrollings informieren über die Zielsetzungen des Gesamtunternehmens, charakterisieren die Faktoren, welche die Zielerreichung beeinflussen und **zeigen, als betriebswirtschaftliche „Trainer“, Wege auf, wie die einzelnen Mitarbeiter ihren speziellen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können.**

Eine weitere Aufgabe des Vertriebscontrollings ist das Risikomanagement eigens für den Bereich Vertrieb. Hierfür werden spezielle Kennzahlen entwickelt, die sich als Indikatoren für die Erreichung der gesteckten Ziele eignen. Die Entwicklung dieser Kennzahlen wird stetig überwacht, um eventuelle Abweichungen so früh wie möglich aufzudecken.

Um zukünftigen Fehlentwicklungen vorzubeugen, indem man sie frühzeitig erkennt und ihnen mit entsprechenden Mitteln entgegenwirken kann, ist eine **systematische und kontinuierliche Absatz-/Umsatz-Planung** für die Produkte der EVH durch die Mitarbeiter des Vertriebscontrolling erforderlich. Denn nur die Planung der Absatz- und Umsatzzahlen macht eine regelmäßige Kontrolle und somit die Aufdeckung von eventuellen Abweichungen über einen systematischen Soll-Ist-Vergleich möglich. Sind Differenzen zwischen dem Soll und dem tatsächlichen Ist identifiziert worden, so wird durch das Vertriebscontrolling eine Analyse der Ursachen dieser Abweichungen vorgenommen. Nach der Abweichungsanalyse besteht die Möglichkeit, mit geeigneten Maßnahmen steuernd einzugreifen. Hierbei werden die betreffenden Entscheidungsträger von den Mitarbeitern des Vertriebscontrollings durch den Vorschlag entsprechender Maßnahmen unterstützt. Je nachdem, welche Ursachen die Abweichungen haben, können entweder Gegenmaßnahmen zur vorzeitigen Vermeidung dieser Fehlentwicklungen ergriffen werden, oder es macht sich eine Überprüfung der Planungsparameter und gegebenenfalls eine Anpassung dieser an die veränderten Bedingungen erforderlich.

Bei der Akquisition und Betreuung ihrer Kunden verlassen sich die Vertriebsmitarbeiter häufig auf ihre Intuition und persönliche Erfahrung. Sie kennen aufgrund des direkten Kontakts die Kunden und ihre speziellen Bedürfnisse wie kein anderer im Unternehmen. Doch allein die Erfahrung eines Vertriebsmitarbeiters reicht heute nicht mehr aus, um Entscheidungen zu treffen, die im Sinne des obersten Unternehmensziels, der Maximierung des Unternehmenserfolges, sind. Folge solcher „Bauch“-Entscheidungen kann es sein, **dass in Kunden mit unterschiedlicher Profitabilität für das Unternehmen investiert wird.** Um eine Kundenakquisition und -betreuung nach

dem „Gießkannenprinzip“ zu vermeiden, besteht eine weitere Aufgabe des Vertriebscontrollings darin, den Mitarbeitern des Vertriebs fundierte Analysen und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung zu stellen. Nur so kann eine systematische und überlegte Entscheidungsfindung gewährleistet werden.<sup>3</sup>

Um Entscheidungen hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit bewerten zu können, findet in der EVH eine **Kombination aus der Kapitalwertmethode und der Deckungsbeitragsrechnung** Anwendung bzw. des Deckungsbeitragsvergleichs, wenn mehrere Handlungsalternativen vorliegen. Diese Vorgehensweise macht es möglich, nicht nur die gegenwärtige, sondern auch die zukünftige Profitabilität von Kunden, Investitionen etc. zu ermitteln. Als Entscheidungskriterium gilt die Maximierung des Kapitalwertes der Grenzeinnahmen und -ausgaben im Betrachtungszeitraum.<sup>4</sup>

Als Instrument zur Deckungsbeitragsrechnung werden entsprechende Excel-Programme verwendet, die vom Vertriebscontrolling entwickelt und den betreffenden Personen zur Verfügung gestellt werden. Auch die Pflege und Aktualisierung der Daten übernimmt das Vertriebscontrolling. Bei der Festlegung der wirtschaftlichen Basisdaten wird es von anderen Bereichen bzw. Abteilungen des Unternehmens unterstützt.

Um die Mitarbeiter des Vertriebs bei der Angebotserstellung für potentielle Kunden zu unterstützen, entwickelt das Vertriebscontrolling Kalkulationsschemata für Produkte und gibt die wesentlichen Kostenbestandteile und deren zukünftige Entwicklung vor. Außerdem macht das Vertriebscontrolling für die Angebotserstellung entsprechende strategische Vorgaben, welche die Ober- bzw. Untergrenzen von Absatz, Umsatz oder auch den zu erzielenden Deckungsbeitrag eines Liefergeschäfts betreffen, und weist auf eventuelle interne Kapazitätsengpässe hin.

Die Sicherstellung sowohl einer offenen Kommunikation relevanter Informationen innerhalb des Bereiches Vertrieb als auch des Informationsaustausches und der bereichsübergreifenden Kooperation mit anderen Unternehmensbereichen stellt eine weitere Aufgabe des Vertriebs-

controllings dar.<sup>5</sup> In Anbetracht der erhöhten Dynamik und Komplexität des Energiemarktes ist vor allem die Kommunikation und Kooperation mit den verschiedenen Unternehmensbereichen von enormer Wichtigkeit. Um auf die vielfältigen Kundenbedürfnisse eingehen zu können, sind die Mitarbeiter des Vertriebs immer öfter auf Informationen aus anderen Bereichen und deren Mithilfe bei der Entwicklung von kundenspezifischen Lösungen angewiesen. Auch der ungehinderte Informationsfluss in die Gegenrichtung, also vom Vertrieb in die anderen Bereiche, ist sehr wichtig, da die Vertriebsmitarbeiter aufgrund ihrer Nähe zum Markt und zu den Kunden über Informationen verfügen, die vor allem im Sinne der Kundenorientierung für die verschiedenen Unternehmensbereiche von großer Bedeutung sein können.

#### Auf welchem Weg werden unsere Leistungen erbracht?

Der „Vertrieb“ der Leistungen des Vertriebscontrollings erfolgt sowohl auf elektronischem als auch auf mündlichem Weg. In Word-Dokumenten, Excel-Tabellen oder Access-Datenbanken nach den Ansprüchen der „Kunden“ aufbereitete Informationen können entweder per E-Mail verschickt oder auf entsprechenden Laufwerken abgespeichert werden. Bei der Versendung von Informationen per E-Mail sollte berücksichtigt werden, dass als Adressat nicht irgendein Standardverteiler gewählt wird, sondern direkt die Personen angeschrieben werden, welche diese Informationen benötigen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter mit Informationen regelrecht überschüttet werden. Je größer die Menge an Informationen wird, desto mühsamer und zeitaufwendiger wird es, wichtige von unwichtigen zu trennen. Eine Überzahl von Informationen könnte letztlich sogar dazu führen, dass wichtige Dokumente bzw. Dateien vom Empfänger übersehen und somit bei seiner Entscheidungsfindung nicht berücksichtigt werden.

Beim Abspeichern der Daten auf ein Laufwerk ist zu prüfen, ob es sich dabei um ein Laufwerk handelt, auf welches die Anspruchsgruppen dieser Informationen auch tatsächlich Zugriff haben. Außerdem sollte die Speicherung so erfolgen, dass die entsprechenden Informatio-

nen für die Mitarbeiter ohne größere Anstrengungen auffindbar sind. Nur so kann die Berücksichtigung und Nutzung der Daten als Entscheidungshilfe gewährleistet werden. Eine weitere Möglichkeit der elektronischen Verteilung von Informationen ist die **Einrichtung von Datenbanken im Unternehmen**, welche mit speziellen Berechtigungskonzepten ausgestattet sind. Hier werden jedem Mitarbeiter genau definierte Zugriffsrechte eingeräumt. Abhängig von seinem Informationsbedarf erhält der Mitarbeiter Lese- oder je nach Befugnis zur Einflussnahme auf die Daten auch Schreibberechtigungen für die Objekte der Datenbanken.

**Werden die Leistungen auf elektronischem Weg erbracht, ist es wichtig, dass die Mitarbeiter des Vertriebscontrollings stets zu einem persönlichen Gespräch bereit sind, d. h. bei eventuellen Fragen seitens der Anspruchsgruppen als kompetenter Gesprächspartner zur Verfügung stehen und dieses auch nach außen kommunizieren.**

Eine weitere Möglichkeit, die verschiedenen Anspruchsgruppen mit speziell auf sie abgestimmten Informationen und Daten zu versorgen, ist die mündliche Weitergabe. Um Informationen an ihre Kunden weiterzugeben, halten die Mitarbeiter des Vertriebscontrolling Vorträge oder gestalten Seminare. Auch hier ist besonders darauf zu achten, dass nur die Mitarbeiter des Unternehmens eingeladen werden, welche ein tatsächliches Interesse an den Informationen haben, die im Vortrag vermittelt werden sollen. Um das Gedächtnis der Vortrags- bzw. Seminarteilnehmer zu unterstützen, bietet es sich an, die mündliche Weitergabe von Informationen durch eine schriftliche Kurzfassung des Vortrages in Form eines Handouts zu ergänzen.

Wie schon erwähnt, sollte sowohl bei der elektronischen als auch bei der mündlichen Weitergabe unbedingt darauf geachtet werden, dass die Informationen nur an die Mitarbeiter weitergegeben werden, welche diese auch tatsächlich benötigen. Um eine ineffiziente Informationsflut auf die einzelnen Mitarbeiter zu vermeiden, ist eine Bedarfsanalyse innerhalb der einzelnen Unternehmensabteilungen deshalb unerlässlich.

**Welche Qualität sollen unsere Leistungen haben?**

Wie schon erwähnt, lässt sich die Beziehung zwischen dem Vertriebscontrolling und seinen Anspruchsgruppen mit jener zwischen einem Lieferanten und seinen Kunden vergleichen. Die Mitarbeiter des Vertriebs fungieren als Dienstleister für ihre internen Kunden. Auch hier spielen die Begriffe „Kundenorientierung“ und „Kundenzufriedenheit“ eine entscheidende Rolle. Genauso wie der Lieferant sein Angebot an den Bedürfnissen seiner Kunden ausrichten muss, ist es auch für ein effizientes Vertriebscontrolling unerlässlich, sich über die Bedürfnisse und die Erwartungen seiner Anspruchsgruppen zu informieren, um seine Dienstleistungen möglichst bedarfsgerecht anbieten und seine Kunden zufriedenstellen zu können. Aus diesem Grund verfasste das Vertriebscontrolling der EVH ein Rundschreiben, um den Informationsbedarf seiner Anspruchsgruppen zu erfragen und verschickte dieses an die verschiedenen Unternehmenseinheiten. Durch die Auswertung und entsprechende Berücksichtigung der Antworten kann gewährleistet werden, dass das Vertriebscontrolling Dienstleistungen anbietet, welche genau den Bedürfnissen seiner Kunden entsprechen.

Getreu dem Motto „weniger ist mehr“ ist es nicht die Menge der Informationen, sondern deren bestmögliche Qualität, die eine profunde Entscheidungsfindung möglich macht. Die Kriterien für die Qualität von Informationen lassen sich wie folgt kurz zusammenfassen: „Die richtigen Informationen müssen zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Form am richtigen Ort, d. h. den richtigen Personen, zur Verfügung stehen.“ Im Folgenden sollen diese Qualitätskriterien genauer betrachtet werden.

Die Speicherkapazität der elektronischen Medien hat im Laufe der vergangenen Jahre nahezu unbegrenzte Ausmaße angenommen. Wichtige Daten und Informationen lassen sich ohne weiteres beispielsweise in Form von Word-Dokumenten, Excel-Tabellen oder Access-Datenbanken abspeichern. Dies hat zur Folge, dass immer mehr Informationen gesammelt werden, bis ein **undurchdringliches Datendickicht** entsteht, welches es nahezu unmöglich macht, tatsächlich entscheidungsrelevante Informationen aufzufinden. Um dieser Entwicklung vorzubeugen, müssen die Daten regelmäßig

hinsichtlich ihrer Relevanz, Aktualität, Redundanz und Fehlerfreiheit überprüft werden. So kann der Überblick über die vorhandenen Informationen gewahrt und die Gefahr von Fehlentscheidungen aufgrund mangelhafter, veralteter oder unvollständiger Informationen gebannt werden. Außerdem sichern sich die Mitarbeiter des Vertriebscontrollings durch die kontinuierliche Überprüfung ihrer Daten das Vertrauen ihrer Anspruchsgruppen, denn nur wenn die Datenbestände überschaubar bleiben und regelmäßig aktualisiert werden, kann gewährleistet werden, dass die vorhandenen Informationen auch tatsächlich von den betreffenden Personen genutzt werden.

Trotz der großen Menge an vorhandenen Daten kommt es immer wieder vor, dass den Mitarbeitern für ihre Entscheidungsfindung wichtige Informationen nicht oder nur unzureichend zur Verfügung stehen. Deshalb ist es besonders wichtig, dass die betreffenden Personen die Mitarbeiter des Vertriebscontrollings als kompetente Ansprechpartner und zuverlässige Informationslieferanten erkennen, die sich durch ständige Erreichbarkeit und Kundennähe auszeichnen. Es gilt, den konkreten Informationsbedarf zu erfassen und die Kunden mit speziell für sie aufbereiteten Daten und Informationen zu versorgen.

**Zu welchen Bedingungen werden die Leistungen angeboten?**

Grundsätzlich hat jedes Unternehmensmitglied die Möglichkeit, sich an die Mitarbeiter des Vertriebscontrollings zu wenden und seinen Informationsbedarf zu äußern. Zu berücksichtigen sind hierbei jedoch einige Kriterien, nach denen entschieden wird, ob und in welchem Maße die geforderte Leistung seitens des Vertriebscontrollings erbracht werden kann. Zunächst muss geprüft werden, ob die Mitarbeiter des Vertriebscontrollings überhaupt in der

Lage sind, die gewünschten Informationen zu beschaffen und in geeigneter Form aufzubereiten. Möglicherweise sind andere Abteilungen der EVH, wie z. B. das Unternehmenscontrolling, geeignete Informationslieferanten. Erweist sich die Anfrage als Aufgabe des Vertriebscontrollings, so muss geprüft werden, in welchem Verhältnis der zeitliche und personelle Aufwand der Informationserhebung und nutzerorientierten Aufbereitung zum tatsächlichen Nutzen der Information für die Entscheidungsfindung steht. Der Aufwand sollte dem Nutzen angemessen sein, um eine effiziente und wirkungsvolle Arbeit des Vertriebscontrolling zu gewährleisten.

Weiterhin muss bei der Bearbeitung der Informationsanfragen darauf geachtet werden, dass deren **Priorität die zeitliche Abfolge der Lieferung bestimmt**. Ein Mittel zur effizienten Arbeitsweise ist deshalb die strikte Definition der Prioritäten einzelner Arbeitsaufgaben, ausgerichtet am jeweiligen Einfluss auf den Gesamtunternehmenserfolg und zweitens an der zeitlichen/terminlichen Priorität. Aufgrund dieser qualitativen Reihenfolge werden Terminüberschreitungen in Einzelfällen geduldet. Die Mitarbeiter des Vertriebscontrollings sind angewiesen, ihre Dienstleistungen mit einer hinreichenden Genauigkeit auszuführen. Eine pedantische Genauigkeit ist als Zeitverschwendung anzusehen. ■

➔ Literatur und Fußnoten auf Seite 258

**Zuordnung CM-Themen-Tableau**

01	02	22	V	P	S
----	----	----	---	---	---

<b>V</b> Diensteleister	Das Vertriebscontrolling ist ein kundenorientierter Dienstleister für seine unternehmensinternen Zielgruppen.
<b>R</b> Entscheidungen	Das Vertriebscontrolling liefert unter Berücksichtigung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses und der zeitlichen Priorität bedarfsgerechte Informationen als Entscheidungshilfe oder Handlungsempfehlung an die jeweiligen Entscheidungsträger.
<b>R</b> I Bedarfsgerecht	
<b>B</b> Analysen	Das Vertriebscontrolling analysiert Abweichungen vom erwarteten Erfolg, um mit entsprechenden Maßnahmen in Richtung der Maximierung des langfristigen Gesamtunternehmenserfolgs (gegen)zusteuern.
<b>C</b> O N	
<b>S</b> T Kundenorientierung	
<b>L</b> L I Trainer	Das Vertriebscontrolling ist nicht nur Datenlieferant, sondern auch betriebswirtschaftlicher Trainer, der die Mitarbeiter des Vertriebs durch Ausbildung und Bewusstseinschulung für die Unternehmensziele sensibilisiert.
<b>G</b>	

## Interview

# AUSWIRKUNGEN DER EINFÜHRUNG DER INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS)

auf Controlling und Unternehmenspraxis –  
am Beispiel der ThyssenKrupp AG



Dr. A. Stefan Kirsten



Alfred Biel

Fachjournalist (DFJV) Dipl.-Betriebsw. Alfred Biel, Internationaler Controller Verein eV (nachfolgend ICV) im Gespräch mit Dr. A. Stefan Kirsten, Mitglied des Vorstands der ThyssenKrupp AG (nachfolgend TK)

Die Umstellung auf die IAS/IFRS beschäftigt derzeit vor allem die kapitalmarktorientierten Unternehmen. Zunehmend greifen auch nicht-kapitalmarkt-orientierte Konzerne und Unternehmen des gehobenen Mittelstandes die Frage einer möglichen Einführung der IFRS auf. Vor dem Hintergrund dieses Umbruchs diskutiert dieser Beitrag sowohl Aspekte der Umsetzung als auch einige substantielle Fragen der Bilanzierung nach IAS/IFRS und darüber hinaus auch offene und kritische Punkte im Zusammenhang mit diesem neuen Rechnungslegungsstandard und den allgemeinen Entwicklungstendenzen. Schließlich ist auch ein konzernspezifisches Effizienzprogramm ebenso Gegenstand des Interviews wie Empfehlungen an die Controller.

**ICV:** Herr Dr. Kirsten, wir haben über das Controller Magazin als Organ des Internationalen Controller Verein eV frühzeitig Fragen zu den Auswirkungen der IFRS-Einführung auf die Unternehmenspraxis und insbesondere auf Controlling thematisiert. Daher freuen wir uns über die Gelegenheit, im Gespräch mit Ihnen diese Betrachtungen fortführen und vertiefen zu können.

Bitte lassen Sie uns aber zuvor – wie es guter Brauch in unserer Interview-Reihe ist – kurz die ThyssenKrupp AG als gastgebendes Unternehmen vor-

stellen. Im Controller Magazin 4/03 hatten wir im Gespräch mit Ihrem Vorstandskollegen, Herrn Dr. Berlien, Ihr Konzernprogramm „ThyssenKrupp best“ in die Aufmerksamkeit unserer Leserinnen und Leser gestellt und dieses Interview mit einigen Informationen zum ThyssenKrupp-Konzern verbunden. Bitte lassen Sie uns daher direkt anknüpfen an Ihre Ausführungen auf der Bilanzpressekonferenz zum letzten Geschäftsjahresabschluss am 1.12.2004. Nach Ihren Worten war das Jahr 2003/2004 in jeder Hinsicht sehr erfolgreich. Worauf gründen Sie diese Bewertung? Was sind die Erfolgsfaktoren des Konzerns?

**TK:** Das Geschäftsjahr 2003/04 ist sehr erfolgreich verlaufen. Alle wesentlichen Kennzahlen haben wir deutlich verbessert und die Dividende erhöht. Das mittelfristige Ergebnisziel in Höhe von 1,5 Mrd. € wurde erreicht. ThyssenKrupp hat den Aufwärtstrend in vielen Ländern zur Geschäftsausweitung genutzt. Gleichzeitig haben wir die internen Maßnahmen zur Leistungs- und Effizienzsteigerung vorangetrieben. Damit wurde die Qualität des Ergebnisses weiter gesteigert.

Auch bei der Implementierung der eigenen Strategie ist der Konzern weiter vorangekommen. Mit der systematischen Portfoliooptimierung zur Konzentration auf die Kerngeschäfte haben wir weitere

Spielräume für strategische Erweiterungen geschaffen. Durch die Zusammenfassung der ehemaligen Segmente Materials und Serv zum neuen Segment Services können wir nun unsere Kompetenzen bei Werkstoffen und Industrielleistungen bündeln und weiter ausbauen. Ein weiteres wesentliches Element unserer Konzernstrategie stellt unser konzernweites Verbesserungs- und Effizienzsteigerungsprogramm Thyssen Krupp best dar, in dem 2003/04 erneut ein hohes Tempo vorgelegt wurde.

**ICV:** An dieser Stelle sei eingefügt, ThyssenKrupp verfügt über den besten deutschen Unternehmensauftritt im Internet – gemäß der Studie „Webranking 2004“. Unter z. B. <http://www.thyssenkrupp.de/konzern/zukunftspotenziale.html> können unsere Leserinnen und Leser vielfältige weitere Informationen abrufen.

**ICV:** Herr Dr. Kirsten, von 2000–2002 waren Sie Vorstandsmitglied der METRO AG. Im August 2002 wurden Sie in den Vorstand ThyssenKrupp AG berufen. Was sind Ihre Aufgaben und Ziele bei ThyssenKrupp?

**TK:** ThyssenKrupp ist aus einer Reihe verschiedener Gesellschaften fusioniert worden. Hier galt es in den Ressorts des Finanzvorstands Kulturen, Systeme und

**Prozesse zu vereinheitlichen.** Der Konzern bedurfte der finanziellen Konsolidierung. Der Auftritt in den Kapitalmärkten musste dem neuen Bild im In- und Ausland angepasst werden. Ich konnte hierbei auf die solide Arbeit der letzten Jahre durch meine Vorgänger aufbauen. Ziel der gesamten Tätigkeit ist es, dem Konzern minimale Kapitalkosten für ein nachhaltiges Wirtschaften zu ermöglichen. Dies geschieht über Maßnahmen bei der Finanzierung und dem Risikomanagement, eine adäquate Rechnungslegung und Information und ein passendes Controlling.

**ICV:** Bevor wir zu unserem Kernthema IFRS kommen, interessiert unsere Leserinnen und Leser sicher, wie sich Ihr Konzernprogramm „ThyssenKrupp best“, das wir im CM 4/03 vorgestellt haben, entwickelt hat. Wie weit konnten mit diesem breit angelegten Verbesserungsprogramm tatsächlich Potenziale zur Wertsteigerung des Unternehmens erschlossen werden?

**TK:** TK best wurde als „Dach“ für alle Projekte zur operativen Performancesteigerung weltweit deutlich weiterentwickelt und umfasst zurzeit (Februar 2005) über 3.500 Projekte (Controller Magazin 4/03: knapp 1.600 Projekte).

Ein wichtiges Ziel des Programms ist die konsequente und kontinuierliche **Optimierung der Kostenstrukturen**, entsprechend setzen rund 60 % der Projekte an dem Stellhebel Kosten an. Der Erfolg der Initiative „Operative Effizienz“ zeigt sich deutlich im Ergebnis des abgelaufenen Geschäftsjahres, welches mit 1,58 Mrd. € das beste Ergebnis seit der Fusion 1999 war.

Das Potenzial zur Wertsteigerung allein aus Kostensenkungen ist allerdings begrenzt, weshalb wir mit dem GJ 2003/04 die **TK best Vertriebsinitiative** gestartet haben. Mit vier spezifischen Tools adressieren wir gezielt den Stellhebel Umsatz. Inzwischen werden weltweit über 280 Projekte in dieser Initiative durchgeführt und signifikante Potenziale gehoben.

Im Januar 2005 wurde darüber hinaus die **TK best Einkaufsinitiative** aufgesetzt, die in der nun schon bewährten Art mit Pilotprojekten in allen Segmenten, einem umfassenden Schulungsangebot und einer ThyssenKrupp-spezifischen Toolbox zu einer substantziellen Steigerung der Ertragskraft des Konzerns beitragen wird. Der internationale Roll-Out von TK best

konnte erfolgreich fortgeführt werden. Inzwischen werden TK best Projekte in über 30 Ländern, z. B. auch in Korea, China und Japan durchgeführt.

**ICV:** Bitte lassen Sie uns nun zu Ihrer IFRS-Einführung kommen und zunächst Ihre Ausgangssituation abklären. Diese **Ausgangssituation** wird zum einen dadurch bestimmt, dass im ThyssenKrupp-Konzern das Geschäftsjahr ungleich Kalenderjahr ist bzw. jeweils zum 30.09. eines jeden Jahres endet und zum anderen dadurch, dass **bislang die Konzernbilanz nach US-GAAP aufgestellt wird**. Was bedeutet dies für Ihre IFRS-Einführung?

**TK:** ThyssenKrupp stellt momentan gemäß § 292a HGB **befreiende Konzernabschlüsse unter Anwendung der US GAAP auf**. Die Option, IFRS-Konzernabschlüsse erst ab 2007 zu veröffentlichen, kann jedoch nicht in Anspruch genommen werden, da ThyssenKrupp nicht an einer Börse außerhalb der EU notiert ist (z. B. New York Stock Exchange), die US GAAP-Abschlüsse als Voraussetzung einer entsprechenden Notierung verlangt.

**ThyssenKrupp muss also aufgrund der EU-Vorgaben als innerhalb der EU börsennotiertes Unternehmen ab 2005 IFRS-Konzernabschlüsse vorlegen.** Aufgrund des vom Kalenderjahr abweichenden Geschäftsjahres mit dem Bilanzstichtag 30. 9. wird ThyssenKrupp ab dem Geschäftsjahr 2005/2006, d. h. **ab dem Geschäftsjahr, das am 1. 10. 2005 beginnt, IFRS-Konzernabschlüsse veröffentlichen**. Die IFRS-Berichterstattung beginnt mit der Vorlage des Zwischenabschlusses für das 1. Quartal des Geschäftsjahres 2005/2006 (Bilanzstichtag 31.12.2005) im Februar 2006.

Die Festlegung des Geschäftsjahres 2005/2006 als IFRS-Umstellungsjahr bedeutet zugleich, dass ThyssenKrupp einen IFRS-Vergleichsabschluss für das Geschäftsjahr 2004/2005 – einschließlich IFRS-Vergleichsabschlüsse für die Quartale des Geschäftsjahres 2004/2005 – sowie eine IFRS-Eröffnungsbilanz zum 1.10.2004 erstellen wird.

**ICV:** Eine Rechnungslegungsumstellung bedeutet zusätzliche Anstrengungen und Aufwendungen für die betroffenen Unternehmen. Um einen Eindruck über das Ausmaß der Projektarbeit zu gewinnen, lassen Sie uns fragen, wie groß ist

der Kreis der involvierten Mitarbeiter und welcher Zeitaufwand wird bzw. wurde in Ihrem Konzern in dieses Thema investiert.

**TK:** Der IFRS-Umstellungsprozess hat bei ThyssenKrupp Mitte 2003 begonnen. Das Umstellungsprojekt wird zentral durch die ThyssenKrupp AG geführt. Das Projekt-Team bei der ThyssenKrupp AG umfasst 4 bis 5 Mitarbeiter, die die IFRS-Umstellung im Rahmen ihrer allgemeinen Aufgaben im Konzernrechnungswesen der ThyssenKrupp AG begleiten.

Bis Ende 2004 wurden die Umstellungseffekte aus dem Übergang von US GAAP auf IFRS weitgehend zentral bei der ThyssenKrupp AG erfasst. Ab Ende 2004 wird die Erstellung der IFRS-Konzernabschlüsse „bottom up“ unter Einbeziehung aller rund 700 konsolidierten Gesellschaften des ThyssenKrupp Konzerns durchgeführt.

Exakte Angaben über die Anzahl der im Rahmen der IFRS-Umstellung konzernweit involvierten Mitarbeiter und dem hiermit verbundenen Zeitaufwand sind nicht möglich, weil grundsätzlich bei allen konsolidierten Unternehmen Mitarbeiter im Rechnungswesen und Controlling in unterschiedlichem Ausmaß betroffen sind. Ferner führen wir parallel zum IFRS-Umstellungsprojekt zugleich weitere konzernweite Umstellungen des internen Berichterstattungssystems durch.

**ICV:** Interessant ist auch Art und Umfang der in Anspruch genommenen externen Unterstützung und wie Sie Ihr Schulungskonzept ausgelegt haben. Was können Sie uns hierzu vermitteln?

**TK:** Wir wollen die **Umstellung der Rechnungslegung von US GAAP auf IFRS im Wesentlichen aus eigenen Kräften bewältigen**. Man muss natürlich hierbei berücksichtigen, dass wir von der Rechnungslegung nach US GAAP kommen, welche der Rechnungslegung nach IFRS doch relativ ähnlich ist. Hierdurch ist ein hohes Maß an internem Know how und Ressourcen im Bereich der internationalen Rechnungslegung vorhanden. Somit fällt uns die Umstellung auf IFRS sicherlich leichter als beispielsweise einem Unternehmen, das eine Umstellung von HGB auf IFRS bewältigen muss.

Natürlich gibt es auch externe Unterstützung, wobei sich diese im Wesentlichen auf die auch im Rahmen der üblichen Abschlusserstellung in Anspruch

genommenen Leistungen beschränkt. So wurde z. B. die **gutachterliche IFRS-Bewertung der Pensionen von externen Aktuaren vorgenommen**. Auch bei der **Ermittlung der Marktwerte von Immobilien**, die nach IAS 40 als Investment Properties anzusehen sind, wurden unsere Immobilien-Experten durch externe Experten unterstützt. Darüber hinaus **begleiten uns unsere Wirtschaftsprüfer** bei der Umstellung im Rahmen ihres Prüfungsauftrages, sind jedoch nicht selbst an der Umstellung beteiligt.

Um eine möglichst effektive Verbreitung des IFRS Know-hows zu erreichen, haben wir das „**Train the Trainer**“-Konzept zur **Schulung unserer Mitarbeiter angewendet**. Hier wurden in einer ersten Stufe weltweit über 200 Trainer durch externe Referenten in dreitägigen Seminaren geschult. Diese Trainer haben dann im sog. Schneeballsystem wiederum ihrerseits eintägige Seminare für Mitarbeiter in den Rechnungswesen unserer Konzerngesellschaften abgehalten. Auf diese Weise wurden bereits zusätzlich ca. 530 Mitarbeiter des Konzerns geschult und weitere Veranstaltungen sind geplant. Auf diese Weise konnten wir in einer relativ geringen Zeit eine weite Verbreitung der benötigten IFRS-Kenntnisse erreichen und eine breite Mitarbeiterbasis für die Beantwortung inhaltlicher Fragestellungen schaffen. Derzeit sammeln wir bei der Erstellung der ersten IFRS-Vergleichsabschlüsse Erfahrungen, wo bzw. ob ggf. noch weiterer Schulungsbedarf besteht. Aufgrund dieser Erkenntnisse werden wir in 2005 eine weitere Schulungsrunde zentral initiieren.

Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass das Konzernhandbuch der Rechnungslegung, das allen ThyssenKrupp Konzerngesellschaften zugänglich ist, um die einschlägigen IAS/IFRS-Vorschriften neben den im laufenden Geschäftsjahr noch anzuwendenden US GAAP erweitert wurde.

Interessant ist in einem internationalen Konzern auch der Umgang mit der Sprache. Die meisten Schulungen sind in Deutsch oder Englisch gehalten worden. Soweit erforderlich, haben wir aber auch spanische oder französische Schulungen im Angebot, um hier keine künstlichen Hürden zum Verständnis der Materie zu errichten.

**ICV:** Die Einführung der IFRS wird in der Fachwelt durch viele Diskussionen und Kommentare begleitet. Da ist z. B. die

Rede vom Paradigmenwechsel bis hin zur Revolution im Rechnungswesen. Sehen Sie darin eher eine begleitende Rhetorik oder kann die IFRS-Einführung auch ein Anstoß zu Veränderungen und Verbesserungen bedeuten? Ist diese Umstellung eher eine Pflichtübung oder bietet sie auch Chancenpotenziale?

**TK:** Die Einführung der IFRS wirkt sich für Unternehmen, die bisher nach HGB bilanzieren, grundsätzlich anders aus als für Unternehmen, die bisher z. B. – wie ThyssenKrupp – bereits nach US GAAP bilanziert haben. Viele der ehemaligen HGB-Anwender werden in den IFRS zunächst nur eine bloße Umsetzung einer EU-Anforderung sehen. Die Chancen eines verbesserten Zugangs zu den Kapitalmärkten und zum Finanz-Know how wird sich wahrscheinlich erst mittelfristig realisieren. Für die (allerdings relativ kleine Zahl) ehemaliger US GAAP-Anwender stellt der Übergang auf IFRS letztlich keinen Paradigmenwechsel dar.

**ICV:** Die Leserinnen und Leser von Controller Magazin als der größten Fachzeitschrift für Controlling im deutschsprachigen Raum interessiert sicher, welche **Auswirkungen Sie auf das Controlling sehen**. Wie wird einerseits IFRS an das Controlling angebunden, um das externe und interne Rechnungswesen – soweit wie möglich – zu vereinheitlichen und zu standardisieren? Und wie wird andererseits das Controlling in die IFRS-Umstellung eingebunden?

**TK:** Das bisher bei ThyssenKrupp übliche Vorgehen des Zugriffs auf eine einheitliche Datenbasis wird auch weiterhin Bestand haben. Die Umstellung von US GAAP zu IFRS wird auf ihre Auswirkungen auf das bei ThyssenKrupp eingesetzte **wertorientierte Kennzahlensystem** hin analysiert. So werden sich ergebende Ansätze zur notwendigen Anpassung des Systems identifiziert.

**ICV:** Neben der Durchgängigkeit zwischen Externem und Internem Rechnungswesen einschließlich Planung ist auch zu betrachten die Integration zwischen Konzernberichterstattung und Konzernsteuerung sowie Steuerung der Einzelgesellschaften durch den Konzern und die Operative Steuerung in den Einzelgesellschaften. Welche IFRS-Integrations-tiefe streben Sie an?

**TK:** Bereits unter unserem bisherigen Rechnungslegungsstandard, US GAAP, haben wir stringent und durchgängig die steuerungsrelevanten Kennzahlen auf Basis unseres externen Berichterstattungsmodells entwickelt. **Es gab und wird auch unter IFRS nur einen Berichterstattungsstrang geben, aus dem die externe Rechenschaftslegung und die Kennzahlen der internen Steuerung abgeleitet werden**. Dies erfordert zwingend, dass alle relevanten Sachverhalte nach einem einheitlichen und verbindlichen Schema am Ort ihrer wirtschaftlichen Entstehung erfasst werden. Mit anderen Worten: Wie bisher nach US GAAP werden auch künftig bei allen Einheiten die Sachverhalte nach dem konzerneinheitlichen Rechnungslegungsmodell vollständig erfasst. Es wird im Regelfall keine Top-Level-Anpassungen oder Alternativdarstellungen auf unterschiedlichen Ebenen geben. „**Single Version of the Truth**“ ist hier das Stichwort.

**ICV:** Und wie ordnen Sie den „**Kalkulatorischen Ansatz**“ ein in eine durch IFRS geprägte Rechnungswesenwelt?

**TK:** Sie sprechen hier ein wesentliches Konfliktfeld an. Der von uns verfolgte Ansatz einer im Wesentlichen gleichlaufenden internen und externen Berichterstattung steht in einem natürlichen Konflikt mit dem Bestreben der Promotoren von IFRS, zunehmend **objektivierte Marktwerte in die externe Rechnungslegung einzuführen**. Externe Adressaten interessieren sich letztlich nicht für die Innensicht des Unternehmens, sondern für **Opportunitäten außerhalb des Unternehmens**; das Unternehmen andererseits muss nach den relevanten, also beeinflussbaren Parametern steuern; hierbei sind primär unternehmensinterne Opportunitäten relevant. Letzteres meinen Sie wohl mit dem kalkulatorischen Ansatz. Der Konflikt ist nicht neu, sondern so alt wie die Rechnungslegung könnte man sagen. Bislang ist es gelungen, die konfliktären Interessen auszugleichen. Das letzte Mal, als dies nicht mehr gelang, das war bei der traditionellen HGB-Rechnungslegung der Fall, waren die Konsequenzen gravierend, sowohl **für den HGB-Rechnungslegungsstandard, der wegen seiner einseitig steuerlichen Ausrichtung international und irgendwann auch national nicht mehr relevant war**. Aber auch für die interne Rechnungslegung deutscher

Unternehmen, die vielfach für interne Zwecke eine eigenständige Berichterstattung hatten und z. T. auch noch haben. Neben den zusätzlichen Kosten, die vielleicht gar nicht den gravierendsten Nachteil darstellen, führt dies zu einer **Entobjektivierung der internen Rechnungslegung**, die das Management darin behindert, das Unternehmen kapitalmarktorientiert zu führen. Ich hoffe, das IASB ist sich dieses Konfliktes ausreichend bewusst. Bei jedem neuen **Fair Value-Experiment** des IASB müssen wir überlegen, ob die Ergebnisse noch Relevanz für die Unternehmenssteuerung haben. Die letzten Versuche des IASB, man denke an IAS 39 oder IFRIC 3 zur Bilanzierung der Emissionsrechte, waren da eher unbefriedigend. Die Reaktionen waren entsprechend. Die Schwere des Problems wird jedem bewusst, der z. B. ein Aufsichtsgremium von Nicht-Fachleuten durch einen IFRS-Abschluss führen muss.

**ICV:** Seit dem EU-Beschluss zur Rechnungslegung nach IFRS für die Konzernabschlüsse der börsennotierten Gesellschaften gibt es eine lebhaftige Debatte u. a. dazu, wer Gewinner und Verlierer dieser Umstellung werden könnte. Manche Beiträge sprechen von der existenziellen Gefährdung der Controller durch IFRS, andere sehen die Controller durch die IFRS eher gestärkt. Da Sie verantwortlich sind für die Zentralbereiche Controlling, Finanzen, Investor Relations und Konzernrechnungswesen möchten wir Ihre Sichtweise zu den funktionalen und organisatorischen Auswirkungen der IFRS erfahren, insbesondere auch zum Controlling.

**TK:** Bei IFRS steht die Perspektive der Kapitalmarktorientierung, also die Bereitstellung von Informationen für Investoren, im Vordergrund. Für die Zentralbereiche Investor Relations und Finanzen erleichtert dies die Kommunikation mit den Kapitalmärkten.

Für die Unternehmenssteuerung bleiben wesentliche Controlling-Funktionen wie Analyse und Interpretation der Informationen zur Informationsversorgung von Entscheidern weiterhin erforderlich. Die Führung und Steuerung bei ThyssenKrupp erfolgen auch zukünftig auf Basis eines wertorientierten Managementsystems, das auf den strategischen und operativen Berichterstattungssystemen basiert. Hier ist eine Rechnungslegung nach IFRS ein Vorteil,

da sie die Innen- und die Außenwelt vereint.

**ICV:** Was sind die wesentlichen Themen, mit denen sich der ThyssenKrupp-Konzern im Rahmen der IFRS-Umstellung befassen muss. Sind es z. B. die Entwicklungskosten oder die langfristigen Aufträge oder andere Themen?

**TK:** Lassen Sie mich die **wesentlichen Umstellungsthemen** in 2 Kategorien unterteilen: in neue Regelungen, die bisher unter US GAAP nicht relevant waren, und Regelungen, die bisher zwar unter US GAAP bereits relevant waren, die aber unter IFRS anders beurteilt werden.

**Zu den neuen Regelungen gehören:**

- IAS 40 Investment Properties: Hier müssen nach IFRS zumindest im Anhang die Marktwerte der als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien angegeben werden. Die US GAAP kennen diese besondere Immobilien-Kategorie bisher nicht.
- IAS 16 Komponentenbilanzierung: Nach IAS 16 sind – anders als nach den US GAAP – größere Bilanzierungseinheiten in separate Bilanzierungs- und Abschreibungseinheiten (Komponenten) zu zerlegen, insbesondere dann, wenn die Komponenten unterschiedliche Nutzungsdauern aufweisen.
- IAS 38 Entwicklungsaufwendungen: Entwicklungsaufwendungen sind nach IAS 38 – bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen – aktivierungspflichtig. Die US GAAP sehen dagegen grundsätzlich – bis auf wenige explizit geregelte Ausnahmen, z. B. die Entwicklung selbst genutzter Software – ein Aktivierungsverbot vor.

**Zu den bekannten Regelungen gehören:**

- IAS 19 Pensionsverpflichtungen: Hier ist u.a. von Bedeutung, dass die IFRS eine Bewertung der Verpflichtungen grundsätzlich auf Basis der versicherungsmathematischen Prämissen zum Bilanzstichtag verlangen, während unter US GAAP die Bewertung zum „early measurement date“ vorgenommen werden kann, d. h. der Bewertungsstichtag kann auch vor dem Bilanzstichtag liegen.
- IAS 39 Off balance Transaktionen: IAS 39 sieht im Vergleich zu US GAAP z. T. engere Voraussetzungen für die Ausbuchung von Vermögensgegenständen im Rahmen sog. asset backed Transaktionen vor.
- IAS 36 Impairment Goodwill: Der Goodwill-Impairment-Test unter IFRS

entspricht formal weitgehend dem Goodwill-Impairment-Test unter US GAAP. Gleichzeitig sind jedoch aus IFRS-Sicht einige methodische Unterschiede zu berücksichtigen (insbesondere ein statt zweistufiger Test, Test des Goodwills auf der **Cash Generating Unit**- statt (i.d.R. höheren) Reporting Unit-Ebene).

Darüber hinaus gibt es im Detail eine Reihe von Unterschieden zwischen US GAAP und IFRS, die zusammen genommen jedoch nicht zu wesentlichen Auswirkungen führen.

**ICV:** Welche Veränderungen erwarten Sie in Ihrer zukünftigen IFRS-Konzernbilanz gegenüber dem heutigen Abschluss als US-GAAP-Bilanzierer? Müssen Sie wesentliche Veränderungen gegenüber dem Kapitalmarkt kommunizieren?

**TK:** Unsere Strategie und unseren Umstellungsfahrplan hatte ich eingangs kurz erläutert. Da wir derzeit mitten im Umstellungsprozess sind, möchte ich mich zu einzelnen Aspekten nicht äußern. Das Nennen einzelner Umstellungseffekte außerhalb des Gesamtzusammenhangs des IFRS-Abschlusses führt letztlich zur Verwirrung, weil die IFRS-Effekte isoliert nicht interpretierbar sind und dann notwendig auf den bekannten US GAAP-Abschluss bezogen würden; es würden also ganz klassisch „Äpfel mit Birnen“ verglichen. Wir sollten uns also bis zur Veröffentlichung der vollständigen, geprüften und mit unseren Gremien besprochenen Zahlen Anfang 2006 gedulden.

Zur Klarstellung nur der Hinweis, dass das Unternehmen unter IFRS wohl kein anderes als unter US GAAP sein wird. Beide Systeme sind ausgereift und vermitteln ein hinreichend klares und sehr ähnliches Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Ferner noch der Hinweis, dass für uns als IFRS-Erstanwender der Stand der IFRS Anfang 2006 maßgeblich sein wird. Trotz gegenteiliger Bekundungen gibt es in ein oder zwei für uns wesentlichen Detailfragen derzeit noch erhebliche Instabilität, auf das Thema „Emissionsrechte“ hatte ich ja schon hingewiesen.

**ICV:** Welche Erfahrungen machen Sie im Rahmen des Einführungsprozesses mit dem Standard IFRS 1 und wie gestalten Sie den IFRS-Einführungsprozess?

**TK:** Der IFRS 1 formuliert im Wesentlichen einige Ausnahmen vom Grundprinzip der

Erstanwendung der IFRS. Das Grundprinzip ist die vollständige retrospektive Anpassung. D. h., **man muss alles so darstellen, als hätte man seit Unternehmensgründung immer schon IFRS angewendet**, und zwar so, wie sie zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung, also für ThyssenKrupp 2006, anzuwenden sind. Das ist bei einigen komplexen Sachverhalten, z. B. Pensionen, Purchase Accounting für Unternehmenserwerbe, selbst für Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Rechnungswesen und einigen Jahren US GAAP-Erfahrung faktisch nicht möglich. Die Wahlrechte des IFRS 1 sind in praxi keine. Ich erwarte eine weitgehend uniforme Ausübung bei den Erstanwendern.

**ICV:** Gemäß IFRS 2 sind Aktienoptionspläne zum fair value zu bewerten. Erfolgt dieser Ansatz bei ThyssenKrupp heute zum inneren Wert? Welche Auswirkungen ergeben sich aus einer IFRS-Anpassung?

**TK:** Bei ThyssenKrupp existieren Pläne, die mit Wertzuwachsrechten (sog. Phantom Stocks) ausgestattet sind. Die Bewertung der Rechte erfolgt derzeit nach SFAS 123 mit dem inneren Wert, wobei die Schwankungen des inneren Wertes im Zeitablauf ergebniswirksam erfasst werden. Relativ gesehen wirkt sich ein Ansatz des Fair Value unter IFRS auf die Pläne schon aus. In absoluten Zahlen ist der Effekt jedoch, gemessen am Gesamtergebnis des Konzerns, vernachlässigbar.

**ICV:** Viele Kritiker verweisen auf die nach ihrer Meinung zu geringe Praktikabilität der IFRS-Instrumente wie z. B. beim Impairmenttest. Andere machen auf die tatsächlich oder vermeintlich zu großen Ermessensspielräume z. B. bei der Aktivierung von Entwicklungsleistungen aufmerksam mit der Folge der Bildung von Stillen Lasten. Sind dies eher akademische Diskussionen oder artikulieren sie die Einschätzungen und Befürchtungen der Unternehmenspraxis? Wie aussagefähig sind vor dem Hintergrund solcher Diskussionen die IFRS-Abschlüsse?

**TK:** Nun, die Spielräume scheinen tatsächlich auf den ersten Blick recht groß zu sein, und mangelnde Praxis bei den Unternehmen mag zu der Einschätzung führen, die IFRS-Instrumente seien nicht praktikabel. Ich denke, dass im Zeitablauf zwei wesentliche Dinge zu einer Änderung dieser Sichtweise führen werden.

Zum einen wird die fortschreitende Konvergenz der internationalen Rechnungslegungsstandards die Möglichkeit für Spielräume verringern. Zum anderen wird die gelebte Rechnungslegung in Form von sich herausbildenden allgemein anerkannten Industriepraktiken helfen, Spielräume einzuengen und die Instrumente der IFRS handlicher zu machen.

Aber auch bei einer kurzfristigen Betrachtung darf man nicht vergessen, dass das Gebot der Stetigkeit die Unternehmen, auch bei größeren Ermessensspielräumen, zwingt, die in diesem Rahmen gewählten Parameter willkürfrei beizubehalten. Vor diesem Hintergrund stellt sich meines Erachtens auch nicht die Frage nach der **Aussagefähigkeit der Abschlüsse unter IFRS**, die angesichts eines strukturierten und objektivierten Ansatzes der IFRS im Vergleich zu HGB sicherlich steigt. Es stellt sich vielmehr **die Frage der Vergleichbarkeit eines Unternehmens** von einem Jahr zum nächsten sowie die Vergleichbarkeit der Unternehmen untereinander. Diese aber wird aus meiner Sicht durch das Stetigkeitsgebot und die Entwicklung von Industriepraktiken gegeben sein.

**ICV:** Bitte lassen Sie uns unsere IFRS-Betrachtung abrunden mit einer Prognose der weiteren Entwicklung. Glauben Sie, dass die IFRS mittelfristig auch von den amerikanischen Börsen neben US GAAP anerkannt werden? Behalten wir einen einheitlichen IFRS-Standard oder müssen wir zukünftig mit verschiedenen IFRS-Ausprägungen wie z. B. „IFRS-EU“ rechnen? Entwickeln sich die IFRS zum Weltstandard?

**TK:** Ich denke, wir dürfen den Druck der internationalen Kapitalmärkte auf die Konvergenz der Rechnungslegungsstandards und damit der Bildung eines allseits akzeptierten Standards nicht unterschätzen. **Allerdings kann die hohe Bedeutung des US-amerikanischen Kapitalmarktes dazu führen, dass die Vorgaben und Wünsche der SEC auf die Diskussionen zwischen FASB und IASB und die Interpretation der IFRS einen überproportionalen Einfluss haben werden.** Insofern wird man wohl die Frage eines IFRS Standards, der neben US GAAP von der SEC akzeptiert wird, bejahen können, allerdings zum Preis eines nicht unerheblichen Einflusses der SEC. Unabhängig davon wird es zumindest mittelfristig auf Grund von kulturellen und wirtschaftlichen Unter-

schieden verschiedene IFRS-Ausprägungen geben; ich verweise dazu noch einmal auf das Endorsementverfahren in der EU bezüglich IAS 39 oder IFRIC 3 zu Emissionsrechten. Ich befürchte, dass weiterhin die neu geschaffenen oder noch zu schaffenden Enforcementstellen in den einzelnen Ländern der EU, zumindest bis zur Aufstellung eines EU-weit einheitlichen Enforcements, über unterschiedliche Sichtweisen zu ausgewählten Sachverhalten nationale Varianten der IFRS bilden werden. Vor diesem Hintergrund scheint es bis zum Weltstandard noch ein etwas längerer Weg zu sein.

**ICV:** Viele Praktiker verbinden mit der IFRS-Einführung die Hoffnung auf eine mittelfristige Vereinheitlichung der Abschlüsse bis hin zur „Einheitsbilanz“ mit ergänzenden Sonderrechnungen für unterschiedliche Rechenzwecke. Die verschiedenen Abschlüsse (Einzel- und Konzernabschluss, Handels- und Steuerrecht usw.) belasten die Unternehmen. Halten Sie die Hoffnung auf eine größere Vereinheitlichung und Zusammenführung für realistisch?

**TK:** Die **Einheitsbilanz auf Basis IFRS** ist kein Phantom. Sie ist in vielen Ländern, darunter auch bei einigen unserer EU-Nachbarn, bereits Realität und wird auch um Deutschland herum wohl in vielen Fällen Realität werden. In Deutschland sehe ich leider wegen der bekannten Reformunwilligkeit vorerst keine Chance. Gründe sind die qualvollen Bemühungen um die Reform der Unternehmensbesteuerung, die auch eine grundlegende Neuausrichtung der Bemessungsgrundlage für die Ertragsteuern erfordern würde. Viele in Deutschland sehen hier jede Form der Veränderung a priori nur als potentiell negativ an. Hinderlich wirkt aber auch ein oftmals falsch verstandenes Mittelstandsethos, bei dem jeder Versuch der Internationalisierung und Kapitalmarktorientierung als Angriff auf die Wettbewerbsfähigkeit angesehen wird. Unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten leidet unsere Wettbewerbsfähigkeit aber gerade dann, wenn wir uns weiter den Luxus paralleler Rechnungslegungssysteme leisten mit allen Konsequenzen für den Personalbedarf, die IT-Systeme sowie die Ausbildung der Mitarbeiter usw. Unsere Nachbarn werden uns dies schon klar machen.

**ICV:** Wir haben es nicht nur mit der IFRS-Einführung, sondern auch mit weiteren Anpassungen zu tun. Beispielsweise durch die Änderung des Lageberichts gemäß § 315 HGB i.d.F. BilReG ist zum einen bei der Darstellung des Geschäftsverlaufs auf nicht-finanzielle Leistungsindikatoren einzugehen, sofern bedeutsam; zum anderen ist die voraussichtliche Unternehmensentwicklung mit wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern. In der Controller Community wird in diesem Zusammenhang diskutiert, zukünftig **neben dem Bericht zum Risikomanagement auch einen umfassenden Chancenbericht zu veröffentlichen**. Darüber hinaus wird die **Aufstellung von Wissensbilanzen** erörtert. ThyssenKrupp versteht sich als einer der weltweit größten Technologiekonzerne und plakatiert „Zukunft Technik entdecken“. Daher ist es naheliegend, Ihnen die Frage zu stellen, wie Sie derartige Diskussionen bewerten.

**TK:** Grundsätzlich begrüßen wir die Modernisierung der Regelungen zur Lageberichterstattung. Durch eine wert- und zukunftsorientierte Berichterstattung, die die Prognose über die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens erleichtert, wird den Erwartungen der Berichtsadressaten – und hier insbesondere des Kapitalmarkts – besser Rechnung getragen als durch eine überwiegend vergangenheitsorientierte Berichterstattung. Daneben soll eine Reduzierung der bestehenden großen Unterschiede hinsichtlich Umfang, Inhalt und Struktur in der Lageberichterstattung deutscher Unternehmen erreicht werden, die ich ebenfalls für erforderlich erachte.

Mit der Neuregelung sind die in der Wissenschaft und seitens der Jahresabschluss-Adressaten schon seit längerer Zeit geäußerten Anforderungen an die Berichterstattung gesetzlich geregelt worden. Eine Unternehmenspraxis hat sich zu den erweiterten Berichtsinhalten, insbesondere zu der Chancenberichterstattung und zu den nicht-finanziellen Leistungsfaktoren noch nicht herausgebildet; solchen Aussagen wurde bisher mehr mit Skepsis begegnet. Es wird abzuwarten sein, ob sich die Erwartungslücke nicht als Folge der Neuregelungen eher noch ausweiten wird.

Zusammenfassend sind alle Angaben, die die inhärenten Deckungslücken einer

quantitativen Rechnungslegung kompensieren, zu begrüßen, soweit sie praktikabel erstellbar und uniform interpretierbar sind.

**ICV:** Bitte lassen Sie uns zum Schluss noch einen Perspektivenwechsel vornehmen. Gemeinsam mit einer Reihe anderer bedeutender Unternehmen arbeitet Ihr Haus im Center for Controlling und Management (CCM) unter Leitung von Herrn Prof. Dr. Jürgen Weber mit. Was ist zum einen Gegenstand Ihrer Mitarbeit und zum anderen welche Ziele verfolgen Sie mit diesem Engagement? Link: <http://www.whu-koblenz.de/control/>

**TK:** Das CCM hat es sich auf die Fahne geschrieben, die Controlling-Instrumente und -Prozesse wissenschaftlich weiter zu entwickeln. Wir wollen daran mitwirken und einer der ersten Nutznießer des neu erworbenen Wissens sein.

**ICV:** Und nicht zuletzt: Wir erreichen über dieses Interview eine große Zahl an Controllerinnen und Controllern. Dies bietet die Möglichkeit, Ihre Empfehlungen zur allgemeinen Weiterentwicklung des Controllings einem breiten Fachpublikum zu vermitteln.

**TK:** **Controlling ist die Aufbereitung, Analyse und Kommunikation von entscheidungsrelevanten Daten, um das Verhalten der Entscheidungsträger auf eine betriebswirtschaftlich saubere Basis zu stellen.** Wenn der Kommunikationsaspekt nicht richtig eingeschätzt wird, geht die Arbeit ins Leere. Die wesentliche Empfehlung ist daher, dass Controlling an der Praktikabilität der Instrumente und Prozesse gemessen werden muss und nicht nach dem heiligen Gral der betriebswirtschaftlichen Perfektion streben soll. Uns allen ist nicht geholfen, wenn nur noch ein kleiner Teil von Fachleuten in der Lage ist, sich mit ihresgleichen zu unterhalten. Wir müssen wieder zurück zum Kunden.

**ICV:** Wir sind am Ende unseres Dialogs. Sie haben uns einen eindrucksvollen Überblick vermittelt über wesentliche Aspekte im Zusammenhang mit der Umstellung auf IFRS am praktischen Bei-

spiel eines international tätigen Konzerns. Themen der internationalen Rechnungslegung sind offenbar so vielfältig wie die Unternehmenstätigkeit selbst. Manche Themen wie die Parallelität unterschiedlicher Systeme bzw. Rechenzwecke bleiben zudem über Jahre und Rechnungslegungssysteme hinweg unverändert aktuell, andere verschieben sich in ihrer Bedeutung. Sie, Herr Dr. Kirsten, haben erfreulicherweise einige offene und kritische Punkte klar angesprochen und deutlich gemacht, dass wohl noch ein weiter Weg zurück zu legen ist. Für Controller verändert sich durch die IFRS die Datenbasis mit entsprechenden Auswirkungen auf die Informations- und Interpretationsfunktion der Controller, wie Sie uns vermittelt haben. Unsere Leitfrage ist und bleibt, welche Chancen und Potenziale können wir aus dieser Umstellung, die doch mit wesentlichen Mühen und Belastungen verbunden ist, ziehen und gewinnen. Zum Schluss haben Sie dankenswerterweise die Kolleginnen und Kollegen dazu angeregt, über den Nutzen ihrer Tätigkeiten, die Professionalität ihrer Prozesse und die Allokation ihrer Ressourcen nachzudenken. Sehr bemerkenswert ist, dass Sie mit der Thematisierung der Einfachheit, Praktikabilität und Kundenorientierung genau das Themenfeld eines Interviews angesprochen haben, das in Vorbereitung ist und im Laufe der nächsten Monate folgen soll.

Ihnen und Ihren beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und insbesondere auch Herrn Pepperhoff, Corporate Press Office, einen herzlichen persönlichen Dank für die ausgesprochen gute Kooperation und für die betont angenehme Zusammenarbeit. Aber auch verbunden mit viel Respekt für das Akzeptieren auch schwieriger Fragen und für das Engagement zu Gunsten der Controller Community. Dieser Dank erfolgt auch im Namen des Internationalen Controller Verein eV (ICV) sowie unseres Herausgebers Dr. Albrecht Deyhle und sicher auch in Namen unserer Leserinnen und Leser. Weiterhin viel Erfolg und gutes Gelingen Ihrer Projekte. ■

**Zuordnung CM-Themen-Tableau**

06	37	39	G	F	Z
----	----	----	---	---	---

## Römer-Kolumne

## Sollte der Controller gerade jetzt für höhere Preise plädieren?

von Gerhard Römer, Hamburg



Aber gerade in dieser Zeit des „Geiz ist geil“-Slogans, so wird der Leser vermuten, werden doch allerorten Preissenkungen durchgeführt. Die Geschäftsführung, die jetzt gerade eine Preissenkung durchgeführt hat, muss sich einem Ertragseinbruch stellen. Dabei verweist sie auf den Preisdruck der Konkurrenz, den sie meint, mitmachen zu müssen. Dabei macht sie zwei fundamentale Fehler: Erstens kopiert sie die Preissenkungsmaßnahme ihrer Konkurrenz, ohne zu wissen, wieviel ihre Zielgruppe eigentlich bereit ist, für ein bestimmtes Produkt tatsächlich mehr zu bezahlen als bisher. Zweitens verlässt sich die Geschäftsführung auf einen zu kurzen Entscheidungs- und Planungshorizont bei ihrer Preispolitik. Sie kann zwar kurzfristig mit Preisanpassungen Umsatz und Ertrag steuern, jedoch langfristig ist ein sicheres und verlässliches Preis-Image besser geeignet, Alt-Kunden zu behalten und Neu-Kunden anzulocken.

An steigende Preise wagt jede Geschäftsführung nur zu denken, wenn sie den Kostendruck auf Energie, Rohstoffe und Rohmaterialien ihren Kunden plausibel zu erklären vermag. Andererseits ist und bleibt der Preis das entscheidende Kaufmotiv der Kunden. Deshalb **muss eine Geschäftsführung ihre Preisstrategie differenzierter aufstellen**. Das sei hier kurz skizziert.

Als erstes ist der eingetretene Wildwuchs an Sonderangeboten mit verschiedenen Preiskonditionen und Erlösschmälerungssystemen zu beseitigen. Die Kunden und auch die Verkäufer an der Preisfront wollen wieder **Einfachheit, Sicherheit und Berechenbarkeit** in der Preispolitik nachempfinden können.

Dazu passt als zweiter Schritt die Anpassung einer möglichen Preis-Anhebung oder -Senkung an den Auslastungsgrad der Kapazität. Sinkt der Auslastungsgrad, sinkt auch der Brutto-Verkaufspreis; steigt die Auslastung, steigt wiederum der Brutto-Verkaufspreis.

Als dritten Schritt gilt es, die früher so geschätzten Gesamtpreise wieder zu entflechten, so dass Preisspielräume ausgenutzt und/oder variable Preisanreize gesetzt werden können: **Indem das Kernprodukt von seinen mit ihm verbundenen Dienstleistungen entkoppelt wird**, gewinnt der Verkaufsmanager einen Freiheitsgrad zur Preisfestsetzung. Nur noch jene Dienstleistungen werden den Kunden gewährt, für die sie auch bereit sind, einen Preis zu bezahlen.

Zu diesen Maßnahmen zählt als viertes auch der Abschied von dem Einheitspreis für alle Produktvarianten: die Preise werden nach den Ausstattungsvarianten differenziert. Ziel einer solchen Vorgehensweise muss eine eindeutige Preis-Leistungs-Positionierung sein, d. h.

- ➔ nicht nur ein technisch anspruchsvolles Produkt anzubieten,
- ➔ sondern auch Dienstleistungen um das Produkt herum zu offerieren, die
  - einerseits den Kundenbedürfnissen entgegenkommen und
  - andererseits auch angemessen bezahlt werden.

Dabei sollte sich der Produktmanager von dem Grundsatz leiten lassen: „Etwas weniger Leistung kann einen größeren Stückdeckungsbeitrag bedeuten.“ Demnach müssen um ein entschlacktes Kernprodukt weitere Dienstleistungs-Komponenten gruppiert werden, für die die Kunden – nach einem Markttest – erkennen lassen, dass sie dafür eine Zahlungsbereitschaft zeigen, so dass für das Produkt mit unterschiedlichen Dienstleistungspaketeten unterschiedliche Verkaufspreise festgelegt werden können.

Auch **der einzelne Verkäufer** am point of sale wird „an die Hand genommen“: anstatt ihm ein individuelles Verhandeln mit dem Kunden zu gestatten, wird ihm eine Preisliste mit Brutto-Verkaufspreisen und definierten, dienstleistungsabhängigen Erlösschmälerungen mitgegeben; mitunter darf er auch kundengruppenspezifische Erlösschmälerungssysteme anwenden.

Sinn und Zweck dieser neuen Preisstrategie ist, dienstleistungs- und/oder kundengruppenorientierte, aber feste Netto-Verkaufspreise zu erzielen, mit denen sich Preisanpassungen im Zeitablauf besser steuern lassen. Im Endeffekt lassen sich somit signifikante und nachhaltige Umsatz- und Ertragssteigerungen erreichen, weil Kundenzufriedenheit und Kundenbindung deutlich zunehmen.

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

25	33	35	A	K	V
----	----	----	---	---	---



Peter Glinder, Dr. rer. pol., Dipl.-Ökonom, Dipl.-Verwaltungswirt (FH): Derzeit tätig in der Preisüberwachungsstelle beim Regierungspräsidium Stuttgart, davor Stabsstelle NSI beim Landesversorgungsamt Baden-Württemberg. Lehrbeauftragter an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg



Jens Meister, Dipl.-Verwaltungswirt (FH), Betriebswirt (VWA): Derzeit tätig in der Stabsstelle NSI beim Landesversorgungsamt Baden-Württemberg



Sabine Wensing, Krankenkassen-Betriebswirtin: Derzeit tätig in der Stabsstelle NSI beim Landesversorgungsamt Baden-Württemberg, davor Prüferin beim Sozialministerium Baden-Württemberg – Prüfungsamt für die Sozialversicherung

## EINFÜHRUNG NEUER STEUERUNGSINSTRUMENTE (NSI) IN DER LANDESVERWALTUNG BADEN-WÜRTTEMBERG

– Ziele, Konzeption und Evaluation der bisherigen Umsetzung

von Peter Glinder, Jens Meister, Sabine Wensing, Stuttgart

### 1. EINLEITUNG

Anfang des Jahres 2000 startete das Land Baden-Württemberg das Projekt „Einführung Neuer Steuerungsinstrumente in der Landesverwaltung“ (NSI), mit dem betriebswirtschaftliche Methoden, unterstützt durch SAP-Software, flächendeckend und soweit wie möglich einheitlich in den Behörden des Landes Einzug gehalten haben bzw. noch halten werden. „Mit über 5.000 Nutzern stellt NSI das größte SAP-Projekt in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland dar.“<sup>1</sup>

Die folgende Abhandlung gibt einen Überblick über die Ziele und Instrumente der Neuen Steuerung des Landes Baden-Württemberg. Schließlich werden Projektablauf und bisheriges Ergebnis skizzenhaft evaluiert, woraus sich nach Ansicht der Autoren ebenso allgemeine Lehren für Controlling-Einführungsprojekte in der öffentlichen Verwaltung ziehen lassen.

### 2. WAS SIND DIE GRÜNDE FÜR DIE EINFÜHRUNG BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER METHODEN? WELCHE ZIELE SOLLEN DAMIT ERREICHT WERDEN?

Spätestens seit den 1980er Jahren stehen auch in Deutschland unter dem Sammelbegriff „New Public Management“ verstärkt Bestrebungen zur Reform der öffentlichen Verwaltungen auf den Agenden der Politik. Diese lassen sich in zwei Zweige untergliedern:<sup>2</sup>

- ➔ **Public Governance:** „Ordnungspolitisch motivierte Neubestimmung der Aufgaben des Staates und der Beziehungen zwischen Staat und Bürger sowie zwischen Verwaltungsebenen“<sup>3</sup> (= Außenreform: u. a. Aufgabenkritik, Privatisierung, Verwaltungsstrukturreform).
- ➔ **Public Management** (auch als „Neues Steuerungsmodell“ oder „Neue Steuerungsinstrumente“

bezeichnet): „Zerlegung der Verwaltungsorganisation in dezentrale Verantwortungszentren und Anwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente zu deren outputorientierter Führung“<sup>2</sup> (= Binnenreform).

Zentrale Begründung für die Einführung Neuer Steuerungsinstrumente in der Landesverwaltung Baden-Württemberg (wie wohl in fast allen öffentlichen Verwaltungen) ist der „Zwang zur Haushaltskonsolidierung“<sup>3</sup>. Insbesondere die steigenden Ausgaben für das aktive und ausgeschiedene Personal sowie für den Schuldendienst bei nicht entsprechend wachsenden Steuereinnahmen engen den politischen Entscheidungsspielraum bedrohlich ein, mit dem Ergebnis, dass insbesondere im investiven Bereich und somit bei der nachhaltigen Entwicklung des Wirtschaftsstandortes gespart wird.<sup>4</sup> Als betriebswirtschaftliche Ursachen dafür werden vor allem genannt:

➔ **Steuerungsdefizite beim kameralistischen Rechnungswesen<sup>5</sup>**

Das kameralistische Rechnungswesen arbeitet auf der Basis von Einnahmen und Ausgaben, die entsprechend ihrer ressourcen- bzw. inputorientierten Zweckbestimmung bei einzelnen Titeln des vom Parlament festgestellten Haushaltsplans ausgebracht werden und grundsätzlich an den Zweck und das Haushaltsjahr gebunden sind. Die Titel wiederum sind sogenannten Kapiteln und Einzelplänen zugeordnet, die in der Regel der Aufbauorganisation der Verwaltung folgen.

Ein Auswuchs dieser titelbezogenen Inputorientierung ist das berühmte „Dezemberfieber“: Vor Ende des Haushaltsjahres neigen Behörden dazu, noch nicht verausgabte Finanzmittel, die einerseits nicht entgegen ihrer Zweckbestimmung verwendet werden dürfen, andererseits aber „verfallen“, soweit sie nicht in Anspruch genommen werden, für Beschaffungen zu verwenden, die zwar der vorgegebenen Zweckbestimmung entsprechen, deren Notwendigkeit jedoch – zumindest teilweise – recht zweifelhaft ist.

Da in der Praxis Haushaltsansätze kommender Jahre auf der Basis tatsächlich bewirtschafteter Ansätze vorangegangener Jahre fortgeschrieben werden, stellt die Behörde mit diesem objektiv unwirtschaftlichen Verhalten sicher, keine über die unvermeidlichen pauschalen Kürzungen hinausgehenden Mittelstreichungen hinnehmen zu müssen.

Die Verantwortung der einzelnen Behörde für sparsames und wirtschaftliches Handeln beschränkt sich daher auf die Einhaltung der Haushaltsansätze. Dagegen trägt sie mangels Kosten- und Leistungsdaten hinsichtlich der von ihr zu erbringenden Leistungen de facto keine Verantwortung für Effizienz (= werden die von der Politik geforderten Leistungen kostengünstig erbracht? Stimmen Qualität und Kundenzufriedenheit dieser Leistungen?) sowie Effektivität (= entfalten die von der Politik bzw. vom Parlament geforderten Leistungen die gewünschte Wirkung? Sind es die „richtigen“ Leistungen?). Weder sind ihr solche Ziele konkret gesetzt noch findet mangels definierter Outputs eine entsprechende Ergebnismessung statt.

Die Kameralistik eröffnet somit eine Steuerung nach Lage der Finanzen, nicht aber eine Steuerung anhand der monetären und nicht monetären Leistungsergebnisse des Verwaltungshandelns. Hinzu kommt, dass mangels kaufmännischer Vermögensrechnung der Wert des nicht liquiden Vermögens des Landes nicht bekannt ist.

➔ **Das operative Geschäft wird zu stark von Entscheidungen zentraler Stellen bestimmt**

In der öffentlichen Verwaltung besteht die Tendenz „zu einer starken Übersteuerung des Tagesgeschäftes im Detail durch die Führungsspitze bzw. durch zentrale Stellen“<sup>6</sup>. Diese wissen dabei häufig nicht um alle Auswirkungen ihrer Entscheidungen. Als prägnantes Beispiel ist hier die sogenannte „Rasenmäher-Methode“ zu nennen, bei der zur Entlastung des Landeshaushalts pauschal ein prozentualer Anteil der Finanzmittel und Personalstellen aller Behörden unabhängig von den jeweils tatsächlich vorhandenen Effizienzpotentialen gekürzt wird. Solche Maßnahmen, die spezifische Strukturen vor Ort unberücksichtigt lassen, beschränken die Entscheidungsfreiheit und Eigeninitiative der Mitarbeiter vor Ort und beeinträchtigen somit wirtschaftliches, qualitätsbewusstes und kundenorientiertes Verhalten seitens der Verwaltungsmitarbeiter.

➔ **Ein zu starres öffentliches Dienstrecht verhindert eine bessere Motivation der Verwaltungsmitarbeiter**

Nach der Überzeugung vieler „hinkt das Dienstrecht des Staates und hinkt das Tarifrecht unserer Angestellten der Lebenswirklichkeit völlig hinterher.“<sup>7</sup> Dabei werden häufig insbesondere drei Aspekte als motivationshemmend hervorgehoben: Die in der Regel lebenslange Anstellung (bei Beamten begründet durch ihre Neutralitätspflicht), die durch das Dienstalter und weniger durch die individuelle Leistung bestimmte Karriereaufbahn sowie die fehlende oder nur sehr bescheiden ausfallende Belohnung außerordentlicher Leistungen.<sup>8</sup> Allerdings wird dabei häufig übersehen, dass die verfassungskonforme Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben ein besonderes öffentliches Dienstrecht – wenn auch modifiziert – nicht nur rechtfertigt, sondern auch notwendig macht.

Das erklärte Hauptziel der Einführung Neuer Steuerungsinstrumente ist die

Steigerung von Effektivität und Effizienz in der öffentlichen Verwaltung, unter folgenden Maßgaben bzw. Unterzielen:<sup>9</sup>

➔ **Landeseinheitlichkeit und Flächendeckung:** Die Neuen Steuerungsinstrumente sind in allen Behörden (flächendeckend) und für das beabsichtigte Benchmarking landeseinheitlich zu implementieren.

➔ **Einführung eines software-gestützten Haushaltsmanagementsystems:** Die kameralistische Haushaltswirtschaft soll beim Land Baden-Württemberg weiterhin die Aufgaben eines externen Rechnungswesens übernehmen (entspricht in etwa den Aufgaben der Finanzbuchhaltung in der Privatwirtschaft).<sup>10</sup> Externe Adressaten sind hier Parlament, Rechnungsprüfer und Öffentlichkeit: Als Ausfluss des parlamentarischen Etatrechts ermächtigt der kameralistische Haushaltsplan die öffentliche Verwaltung, geldwirksame Maßnahmen durchzuführen, die der parlamentarischen Finanzkontrolle unterliegen. Ebenso ist für die interne Liquiditätssteuerung ein zahlungsorientiertes Rechnungswesen auch künftig erforderlich. Anstelle der bisher weit verbreiteten „Papierbelegwirtschaft“ soll jedoch ein landeseinheitlich software-gestütztes System von jeder berechtigten Stelle aus den schnellen Online-Zugriff auf die aktuellen Haushaltsdaten sowie ein entsprechend auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestelltes Berichtswesen ermöglichen. Planung, Vollzug und Rechnungslegung des Landeshaushalts sind systemtechnisch miteinander zu verknüpfen und somit zu optimieren.

➔ **Schaffung der erforderlichen Transparenz der neuen Steuerungsgrößen:** Die kameralistische Sichtweise ist durch Informationen über die Kosten, die Qualität und die Kundenzufriedenheit der erbrachten Verwaltungsleistungen (= Output) bzw. die finanzmittel- bzw. inputorientierte Steuerung durch eine am Leistungsergebnis orientierte Steuerung zu ergänzen (erweiterte Kameralistik). Dazu müssen die Vorgaben des Landesleitbildes in Form von leistungsbezogenen Kennzahlen zu Finanzen und Kosten, zu Qualität und Kundenzufriedenheit (Bürgernähe) sowie zur Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter operationalisiert werden. Zudem ist eine Vermögensrechnung einzurichten, um auch den Wert des nicht liquiden Vermögens ermitteln zu können.

➔ **Neue Steuerung durch dezentrale Selbststeuerung und Ergebnisverantwortung mit Einführung von Wettbewerbselementen und Schaffung von Leistungsanreizen:**

Fach- und Ressourcenverantwortung sind zusammenzuführen. D. h., die Behörde soll nicht nur wie bisher verantwortlich für die Rechtmäßigkeit ihres Handelns (= Fachverantwortung) sein, sondern zukünftig auch für den effektiven bzw. wirtschaftlichen Einsatz der Ressourcen (= Relation Leistung zu Kosten), die Qualität, die Kundenzufriedenheit und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Diese **Ergebnisverantwortung ist zu kompletieren durch Wettbewerbselemente**, wie dem Vergleich von Verwaltungen, die ähnliche oder gleiche Aufgaben erledigen (Benchmarking). Darüber hinaus verpflichtet bereits § 6 Abs. 3 Haushaltsgrundsatzgesetz<sup>17</sup> zur Prüfung, inwieweit bisherige – **privatisierungsfähige – Eigenleistungen wirtschaftlicher von privaten Unternehmen erbracht werden können**. Zudem ist die Ergebnisverantwortung mit einem **motivationsfördernden Führungsstil und entsprechenden Anreizsystemen zu koppeln**.

➔ **Technische und fachliche Integration der Neuen Steuerungsinstrumente mit bestehenden Fach- und Vorverfahren:** Fachspezifische Software, die steuerungsrelevante Informationen liefert und die Software der Kasse sollen über Schnittstellen mit der landesspezifisch angepassten SAP-Software verbunden werden, die einen Großteil der Neuen Steuerungsinstrumente unterstützt.

➔ **Akzeptanz der Mitarbeiter und deren Einbindung in das Projekt, Einbeziehung der Personalvertretung, ausreichendes Schulungsangebot, Einhaltung von Zeit- und Ausgabenrahmen des Projektes:** Entscheidend für die Zielerreichung der Neuen Steuerung ist die Akzeptanz bei den Mitarbeitern aller Hierarchieebenen und der Personalvertretung, denn „any type of change, however beneficial, almost always meets with some degree of resistance because of the human tendency to maintain the status quo. This fear can generate a ripple effect of resistance to the new initiative. This is natural and is to be expected. Be aware of this, but also sensitive to it.“<sup>12</sup> D. h., es bedarf in der Behörde einer Kultur, in der „Verantwor-

tungsgefühl und (d. Verf.) die Bereitschaft zu Innovationen und Veränderung“<sup>13</sup> gelebt werden. Das bedingt eine frühzeitige, umfassende und offene **Informationspolitik seitens der Projektverantwortlichen** und eine – so weit möglich – **Einbindung der Mitarbeiter in das Projekt**, um etwaige Vorbehalte gar nicht erst aufkommen zu lassen oder vorhandene Befürchtungen auszuräumen. Diesbezüglich weitere wichtige Pfeiler sind die Wahrung der Rechte der Personalvertretung und ein ausreichendes Schulungsangebot. Außerdem ist nicht nur wegen des Wirtschaftlichkeitsgebotes, sondern auch aus Gründen der Akzeptanz bei den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit der Zeit- und Ausgabenrahmen des Projektes einzuhalten.

### 3. UM WELCHE INSTRUMENTE HANDELT ES SICH?

Die folgend dargestellten Neuen Steuerungsinstrumente des Landes Baden-Württemberg basieren zu einem guten Teil auf bewährten betriebswirtschaftlichen Methoden und Anwendungen aus der Privatwirtschaft, gegebenenfalls modifiziert für die Erfordernisse der Landesverwaltung:

#### 3.1 Haushaltsmanagementsystem (HMS)

Haushaltsplanung, -vollzug und Rechnungslegung werden mit der Software SAP-ISPS systemtechnisch landeseinheitlich verknüpft. Es besteht eine Schnittstelle zur Landesoberkasse, die zentral für das Land Zahlungsanweisungen ausführt. Darüber hinaus sind solche Fachverfahren mit einer Schnittstelle angebunden, die Haushaltsdaten verarbeiten. Das Haushaltsmanagementsystem ist das Instrument zur Planung und Bewirtschaftung der dezentralen Budgets.

Bei Buchung einer Ausgabe oder Einnahme zu Lasten oder zu Gunsten des jeweils betroffenen Haushaltstitels ist in der **dafür vorgesehenen Erfassungsmaske von SAP-ISPS zugleich auch das Sachkonto der Finanzbuchhaltung** einzugeben, sofern es sich um eine aufwandsgleiche Ausgabe oder eine ertragsgleiche Einnahme handelt. Die für den jeweiligen Titel zulässigen Sachkonten sind in einer Überleitungstabelle im System hinterlegt,

wobei sich der zugrunde gelegte Verwaltungskontenrahmen des Landes in seiner Struktur am Industriekontenrahmen mit seinen zwei getrennten Rechnungskreisen für Finanz- und Betriebsbuchhaltung orientiert.<sup>14</sup> Ausgaben und Einnahmen werden somit als Aufwendungen und Erträge in die Finanzbuchhaltung der Software SAP-FI übergeleitet, die beim Land Baden-Württemberg lediglich den – eher im Hintergrund ablaufenden – technischen Verbindungsbaustein zur Kosten- und Leistungsrechnung darstellt. Sie hat über die Anlagen-, Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung hinaus (derzeit) keine fachliche Funktion.

#### 3.2 Anlagenbuchhaltung als Teil der Vermögensrechnung

Die Anlagenbuchhaltung der Software SAP-FI-AA erfasst als Teil der Vermögensrechnung das Anlagevermögen der Behörde. Die Verbindung zum Haushaltsmanagementsystem erfolgt in der Regel über die Nummer des in der Auszahlungsanordnung einzutragenden Anlagenstammsatzes.<sup>15</sup> Für Kredite und Finanzanlagen als weiterer Teil der Vermögensrechnung ist zentral für die gesamte Landesverwaltung die allgemeine Finanzverwaltung beim Landesfinanzministerium zuständig. Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden in der Finanzbuchhaltung des Landes grundsätzlich nicht erfasst.

#### 3.3 Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Für die Kosten- und Leistungsrechnung relevante Aufwands- und Ertragskonten der Finanzbuchhaltung sind 1:1 in der Software **SAP-CO als Kosten- und Erlösarten** mit derselben Numerik angelegt. Hinzu kommen die kalkulatorischen Abschreibungen aus der Anlagenbuchhaltung sowie kalkulatorische Mieten für die von der Landesverwaltung genutzten Gebäude, die zentral von der Hochbauverwaltung des Landes bewirtschaftet werden. Der Ansatz kalkulatorischer Zinsen erfolgt nicht. **Anstelle der Ist-Personalkosten werden für die Mitarbeiter Standardkostensätze veranschlagt**, die sich als je Laufbahngruppe ermittelter Durchschnitt aus Bezügen/

Gehältern, Kosten für Alters- und Krankenversorgung und sonstigen Personalkosten (mit Ausnahme von Reisekosten) errechnen.<sup>16</sup> Insgesamt werden **fünf Standardkostensätze** verwendet.<sup>17</sup> Neben diesen Verwaltungskosten gehen in die Kosten- und Leistungsrechnung noch die vom Land gezahlten und empfangenen Transferzahlungen (= Zahlungen eines Wirtschaftssubjektes an ein anderes ohne gleichzeitige ökonomische Gegenleistung, wie z. B. Steuer-Zuweisungen, Zuschüsse und Sozialleistungen) ein, auch wenn es sich bei ihnen im betriebswirtschaftlichen Sinne nicht um Kosten und Erlöse handelt. Sie stellen jedoch eine wichtige Steuerungsinformation für das Transfercontrolling<sup>18</sup> dar und werden im Berichtswesen von den Verwaltungskosten getrennt ausgewiesen.

Letztendlich werden **sämtliche Kosten und Erlöse im Sinne einer Vollkostenrechnung<sup>19</sup> auf die Kostenträger verrechnet**, wobei ihnen Einzelkosten und -erlöse sowie fast alle Transferzahlungen direkt zugeordnet werden. Den Kostenträgern nicht direkt zuzuordnende Kosten (auf jeden Fall alle Abschreibungen auf Anlagegüter sowie alle Personalkosten gegebenenfalls mit Ausnahme der Reisekosten) und Erlöse gehen als Gemeinkosten bzw. -erlöse zunächst in die Kostenstellenrechnung ein. Die buchungstechnische Zuordnung erfolgt bereits bei der Anweisung einer Zahlung im Haushaltsmanagementsystem SAP-ISPS, indem **bei Einzelkosten die Kostenträgernummer** (Auftragsnummer) und **bei Gemeinkosten die Kostenstellennummer** erfasst wird. Anlagegüter – und damit die kalkulatorischen Abschreibungen – werden über den Anlagenstammsatz grundsätzlich einer Kostenstelle zugeordnet.<sup>20</sup> Zudem ist jeder Mitarbeiter einer Kostenstelle zugeordnet, die im monatlichen Periodenabschluss mit dessen Standardpersonalkosten (= Monatsstandardkostensatz x Vollzeitäquivalent<sup>21</sup>) belastet wird. Die **kalkulatorische Miete** (= Standardkostensatz x genutzte m<sup>2</sup>) wird ebenfalls erst im Periodenabschluss auf die Gebäudekostenstelle der jeweiligen Behörde verrechnet.

Die Kostenstellen bilden die Organisationsstruktur der einzelnen Behörden der Landesverwaltung ab. **Leistungs- und Objektkostenstellen<sup>22</sup>** werden als Vorkostenstellen im Periodenabschluss mit

Hilfe von Schlüsselgrößen auf die **Endkostenstellen** (Abteilungen, Referate) umgelegt. **Letztere werden vollständig auf die Kostenträger der Behörde verrechnet, für die sie direkte Leistungen erbringen.** Dabei werden die auf den Kostenstellen gesammelten Personalkosten zu einem großen Teil anhand der von den Mitarbeitern mit dem Software-Tool SAP-CATS kostenträgerbezogen erfassten Arbeitszeiten (= Stundenstandardkostensatz x erfasste Stunden) den Kostenträgern zugeordnet. Die auf den Endkostenstellen verbleibenden Kosten und Erlöse werden mit Hilfe von Schlüsselgrößen – meist die auf den Auftrag gebuchten Stunden – auf die Kostenträger umgelegt. Damit bildet die geleistete Arbeitszeit zugleich die zentrale Bezugsgröße für die Verteilung der Gemeinkosten.

„Im Sinne einer outputorientierten Steuerung ist die Kostenträgerrechnung das eigentliche Kernstück der Kosten- und Leistungsrechnung.“<sup>23</sup> Kostenträger stellen das Leistungsergebnis (also die diversen Dienstleistungen) der Verwaltungstätigkeit dar. **Leistungen, die an Empfänger außerhalb der Landesverwaltung** (Bürger, Unternehmen, andere Verwaltungen) **gehen, werden als Fachprodukte bezeichnet.** Dagegen sind **Querschnittsprodukte klassische Leistungen der Querschnitteinheiten, die sich an Empfänger innerhalb der Landesverwaltung richten.** Verwaltungsleistungen, die an der Schnittstelle zur Politik (Regierung, Landtag) erbracht werden, sind **sogenannten Regierungsfunktionen zugeordnet.** Für Zwecke des Benchmarking sind die Querschnittsprodukte und Regierungsfunktionen für alle Behörden landeseinheitlich definiert worden. Schließlich kommen **als Kostenträger Projekte** infrage, die zu hundert Prozent einem Fach- oder Querschnittsprodukt zugeordnet sind.

Die auf den Querschnittsprodukten – und auf den Regierungsfunktionen der Behörden, die nicht oberste Landesbehörde sind – gesammelten Kosten und Erlöse werden nach der geltenden Systematik des Periodenabschlusses (Verrechnungsmodell) in der Regel zu hundert Prozent an eine technische Verrechnungskostenstelle abgerechnet und von dort – anhand der auf den Fachprodukten von den Mitarbeitern erfassten Stunden – auf diese Fachprodukte umgelegt.<sup>24</sup> So

mit stehen entsprechend dem aktuellen Verrechnungsmodell nach Durchführung des Periodenabschlusses alle Kosten und Erlöse der Behörde auf den Fachprodukten und auf den Regierungsfunktionen der obersten Landesbehörden.<sup>25</sup> Diese Perspektive ist sinnvoll, da Fachprodukte – und Regierungsfunktionen der obersten Behörden – der öffentlichen Verwaltung ja ihre Daseinsberechtigung geben.<sup>26</sup>

Die Fachprodukte der einzelnen Behörden (behördeninterne Fachprodukte) sind Fachprodukten des landesweiten Produktkatalogs (landesweite Fachprodukte) zugeordnet. Mehrere landesweite Fachprodukte bilden eine Produktgruppe, mehrere Produktgruppen einen Produktbereich und schließlich mehrere Produktbereiche einen Fachbereich als höchste Ebene des landesweiten Produktkatalogs. Die auf den behördeninternen Fachprodukten gesammelten Kosten und Erlöse werden entsprechend dieser Zuordnung auf die einzelnen Ebenen des landesweiten Produktkatalogs aggregiert. Die behördeninterne Sicht dient dem Behörden-Controlling, die aggregierte Sicht dem Fachbereichs- und dem Landes-Controlling.

„Verrechnungen finden grundsätzlich auf der Behördenebene statt.“<sup>27</sup> Beim Land sind behördenübergreifende Verrechnungen in der Regel nicht zulässig – weder von Kostenstellen noch von Kostenträgern.<sup>28</sup> Gegebenenfalls sind die Kosten der Leistungen für andere Behörden auf gesonderten Produkten auszuweisen. Diese Regelung führt dazu, dass die nach Beendigung des Periodenabschlusses auf den Kostenträgern der einzelnen Behörden ausgewiesenen Kosten im Sinne der Vollkostenrechnung „unvollständig“ sind, weil die Kosten der von anderen Behörden der Landesverwaltung bezogenen Leistungen unberücksichtigt bleiben.<sup>29</sup> Das wird aber unter den Gesichtspunkten akzeptiert, dass die Kosten- und Leistungsrechnung aufgrund der geringeren Komplexität leichter zu handhaben ist und zudem die behördenübergreifenden Leistungen von der empfangenden Behörde meist nicht steuerbar sind, da sie in der Regel von ihr abgenommen werden müssen. Die Steuerbarkeit liegt hier vielmehr bei der leistung abgebenden Behörde. Die vollständigen Vollkosten sind erst auf den einzelnen Ebenen des landesweiten Produktkatalogs ersichtlich.

### 3.4 Controlling

„Kernstück des Controlling-Systems sind Kennzahlen.“<sup>30</sup> In einer **Balanced Scorecard (BSC)** werden die aus Leitbildern, Gesetzen u.ä. ermittelten strategischen Ziele der öffentlichen Verwaltung in Form von Kennzahlen operationalisiert und mit Zielwerten (Sollgrößen) sowie zu ergreifenden Maßnahmen (Aktionen) zur Erreichung der Zielwerte hinterlegt. „Eine BSC und ihre konkrete Ausgestaltung entwickelt sich von der Fachbereichsebene“<sup>31</sup> in die nachgeordneten Behörden hinein. Sie bindet dabei die einzelnen Behördenebenen ein, wobei auf der jeweils nächsten Ebene die Ziele, Messgrößen und Aktionen immer konkreter formuliert werden können.“<sup>32</sup> **Die strategischen Ziele werden so auf die operative Ebene heruntergebrochen.**

Ausgewogen („balanced“) wird die Balanced Scorecard durch die **Zuordnung der Kennzahlen zu fünf gebildeten Perspektiven:**

- ➔ **Perspektive Leistungsauftrag:** Wird die mit den Verwaltungsleistungen beabsichtigte politische oder gesetzliche Wirkung erzielt? => Kennzahlen zur politischen Wirkung.
- ➔ **Perspektive Finanzen:** Werden die Budgets eingehalten? Werden die Leistungen kostengünstig erstellt? => Finanz- und Kostenkennzahlen.
- ➔ **Perspektive Kunden:** Verhalten sich die Verwaltung und ihre Mitarbeiter bürgernah und kundenorientiert? Ist die Marketingkonzeption erfolgreich? => Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit.
- ➔ **Perspektive Prozess:** Ist der Verwaltungsablauf (technisch) effizient und genügt das Verwaltungsergebnis qualitativ (einschließlich des zeitlichen Aspektes) den gestellten Anforderungen? => Qualitätskennzahlen.
- ➔ **Perspektive Lernen und Entwicklung (Mitarbeiterperspektive):** sind die Verwaltungsmitarbeiter den Anforderungen entsprechend motiviert und leistungsfähig? => Kennzahlen zur Mitarbeitermotivation.

Während bei Unternehmen der Privatwirtschaft aufgrund ihres Gewinnstrebens bzw. ihrer Orientierung am Unternehmenswert die Finanzperspektive das immanente „Oberziel aller Perspek-

tiven“<sup>33</sup> darstellt, gibt es in der öffentlichen Verwaltung wegen ihrer Ausrichtung am – durch Gesetze und politische Maßnahmen determinierten – Gemeinwohl keine feststehende „Primärperspektive“. Allerdings sind auch hier die Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive insofern als „sekundär“ im Sinne einer Mittel-Zweck-Relation anzusehen, als dass Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter eine möglichst optimale und technisch sichere Gestaltung von Geschäftsprozessen sowie die durchgängige Orientierung an den Anforderungen der Nachfrager nach Verwaltungsleistungen keinem Selbstzweck, sondern der Erfüllung des Leistungsauftrages bei Einhaltung der Budgetziele dienen und in intensiven wechselseitigen Abhängigkeiten zueinander stehen.

Für die angestrebte ergebnisorientierte Steuerung ist erforderlich, dass die nicht finanziellen Kennzahlen ebenfalls einzelnen Kostenträgern bzw. Produkten, Produktgruppen, Produktbereichen, Fachbereichen oder Behörden zugeordnet werden. Solche produktbezogenen und produktübergreifenden finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen bilden die Grundlage für die Ermittlung und Analyse des Zielerreichungsgrades, der in Berichtsform mit der Software SAP-CO, SAP-BW und Microsoft-Excel in Form von Tabellen und Grafiken visualisiert wird. Denkbare Berichte sind Auswertungen einzelner Produkte, Zeitreihenvergleiche, Benchmarking, Trendberechnungen, Regressions-Analysen.

### 3.5 Dezentrale Budgetierung

**Die Behörde erhält ein produktorientiertes Haushalts- und Kostenbudget, innerhalb dessen sie eigenverantwortlich (dezentral), ohne die bisher bestehende Bindung der Titelaufsätze an Zweck und Haushaltsjahr über die Verwendung der Haushaltsmittel entscheiden kann. Damit bleibt es ihr überlassen, welche Ressourcen (Personal, Sachmittel, Fremdleistungen) sie einsetzt. Dabei erwirtschaftete Einsparungen (Effizienzrenditen) verbleiben – zumindest zu einem Teil – der Behörde. Im Gegenzug für den Erhalt dezentraler Budgets hat sie Leistungen zu erbringen und Ziele zu erreichen, die in Zielvereinbarungen festgeschrieben werden.**

### 3.6 Zielvereinbarungen

Die Zielwerte der produktbezogenen und produktübergreifenden finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen sind auf die einzelnen Arbeitseinheiten (Ministerium, nachgeordnete Behörde, Abteilung, Referat) herunterzubrechen, indem die übergeordnete Ebene mit den jeweils nachgeordneten Bereichen **verpflichtende Zielvereinbarungen schließt. Damit verbunden werden Verantwortung und Entscheidungskompetenz delegiert**, so dass die nachgeordnete Ebene innerhalb des bestehenden materiell- und formalrechtlichen Rahmens weitgehend frei in der Wahl der zur Zielerreichung eingesetzten Mittel ist. „Der Zielvereinbarungsprozess ist das Rückgrat eines leistungsstimmulierenden Steuerungs- und Anreizsystems“<sup>34</sup>, da das Maß, in dem die vereinbarten Zielwerte (Soll) erreicht werden (Zielerreichungsgrad = Soll-Ist-Abweichungsgrad), Ausgangspunkt sowohl der Steuerungsmaßnahmen als auch für die Anreizsysteme ist. Entscheidend für das Funktionieren ist dabei, dass die Wertgrößen der Kennzahlen präzise und widerspruchsfrei formuliert, objektiv messbar und von den Arbeitseinheiten auch beeinflussbar, verantwortbar und realisierbar sind. Ganz im Sinne des kooperativen, aktivierenden Führungsstils ist daher (Fach- und Ressourcen-) Verantwortung auf die unterste mögliche Stelle zu delegieren.

**Der Zielvereinbarungsprozess besteht aus einem Zielfestsetzungs- und einem Zielerreichungsgespräch.** Dabei sind Zielvereinbarungen nicht mit Verträgen gleichzusetzen, denn „für Verträge gilt Abschlussfreiheit, für Zielvereinbarungen nicht. Wird der Abschluss einer Zielvereinbarung verweigert, muss eine Zielvorgabe an ihre Stelle treten.“<sup>35</sup>

### 3.7 Anreizsysteme

Ohne Anreize für Zielerreichung oder -verfehlung wären die Neuen Steuerungsinstrumente vergleichbar einem Kraftfahrzeug, das zwar voll funktionsfähig ist, aber wegen Mangel an Treibstoff nicht genutzt wird. Es ist zwischen organisations- und personenbezogenen Anreizen zu unterscheiden. **Organisationsbezogene Anreize** sind vor allem die den Behörden zustehenden Effizienzrenditen aus ihren dezentralen Budgets.

Zudem haben sie die Möglichkeit, ihre Verwaltungsleistungen bei entsprechenden Zielerreichungsgraden gegenüber der Politik besser zu „verkaufen“, um somit dem „Rasenmäher“ als der üblichen Kürzungsmethode der Politik zu entgehen. Denkbare **personenbezogene Anreize** sind – jedoch im Rahmen des arbeits- und beamtenrechtlich Zulässigen<sup>36</sup> – die Übernahme größerer Verantwortung, bessere Beurteilung, Beförderung, Leistungsstufen, -prämien und -zulagen, Dienstbefreiungen, flexiblere Arbeitszeiten Anerkennung, Stellenwechsel sowie Fortbildungen. Negative Anreize (Sanktionen) ergeben sich schon allein daraus, dass positive Anreize nicht gewährt werden. Außerdem droht das Outsourcing bzw. die Privatisierung privatisierungsfähiger Leistungen, wenn private Unternehmen diese – bei Einhaltung einer vorgegebenen Mindestqualität – wirtschaftlicher erbringen können.

### 3.8 Interdependenz der Instrumente

Die vorhergehende Erläuterung sowie die grafische Übersicht in Abbildung 1 zeigen, dass die einzelnen Neuen Steuerungsinstrumente nicht isoliert für sich stehen. Vielmehr besteht eine Interdependenz, die die vollständige Einführung aller Instrumente als integriertes

System bedingt, wenn das eigentliche Hauptziel von mehr Effektivität und Effizienz in der öffentlichen Verwaltung erreicht werden soll.

## 4. SKIZZENHAFTE EVALUATION VON PROJEKTABLAUF UND -ERGEBNIS

Um den Umfang dieses Aufsatzes zu begrenzen, erfolgt eine lediglich skizzenhafte Evaluierung des bisherigen Projektablaufs und -ergebnisses anhand der Projektziele:

### 4.1 Ziel: Landeseinheitlichkeit und Flächendeckung

Es existieren verbindliche und teils recht enge Rahmenvorgaben, die eine landeseinheitliche Implementierung der Neuen Steuerungsinstrumente flächendeckend in allen Landesbehörden effektiv sicherstellen. Eine entscheidende Ausnahme hiervon stellt wegen bisher unzureichender Festlegungen die Zeiterfassung der Mitarbeiter auf die Querschnittsprodukte dar, die in der Praxis nach unterschiedlichen Buchungsregeln erfolgt. Das in diesem Bereich beabsichtigte behördenübergreifende Benchmarking ist so nicht möglich. Darüber hinaus wurden die Neuen Steuerungsinstrumente in einzelnen Teilen der Landesverwaltung mit Hin-

weis auf verfassungsrechtliche Aspekte nicht oder nur modifiziert eingeführt.<sup>37</sup>

### 4.2 Ziel: Einführung eines softwaregestützten Haushaltsmanagementsystems

In einem ersten Schritt wurden bis Ende des Jahres 2002 in der Landesverwaltung das softwarebasierte Haushaltsmanagementsystem, die Anlagen-, Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung eingeführt. Gerade die individuell auf die Bedürfnisse des Landes Baden-Württemberg angepasste Haushaltsmanagement-Software sowie die Schnittstelle zur nicht SAP-basierten Software der Kasse wiesen anfangs zahlreiche Mängel auf, deren Behebung zum Teil sehr zeitaufwändig war. Knapp bemessene Tests und eine dem Produktivstart der Systeme vorausgehende dreimonatige Pilotierung in einzelnen Behörden erwiesen sich als nicht ausreichend, um selbst fundamentale Probleme zu beheben. Dieses Defizit konnte auch durch das Modell einer kaskadenartigen Produktivsetzung nur teilweise beseitigt werden. Im Ergebnis mussten sich alle Behörden mit ähnlichen Widrigkeiten herumschlagen, wodurch unnötig viele Mitarbeiter-Kapazitäten gebunden wurden. Mittlerweile sind diese Probleme weitgehend beseitigt.

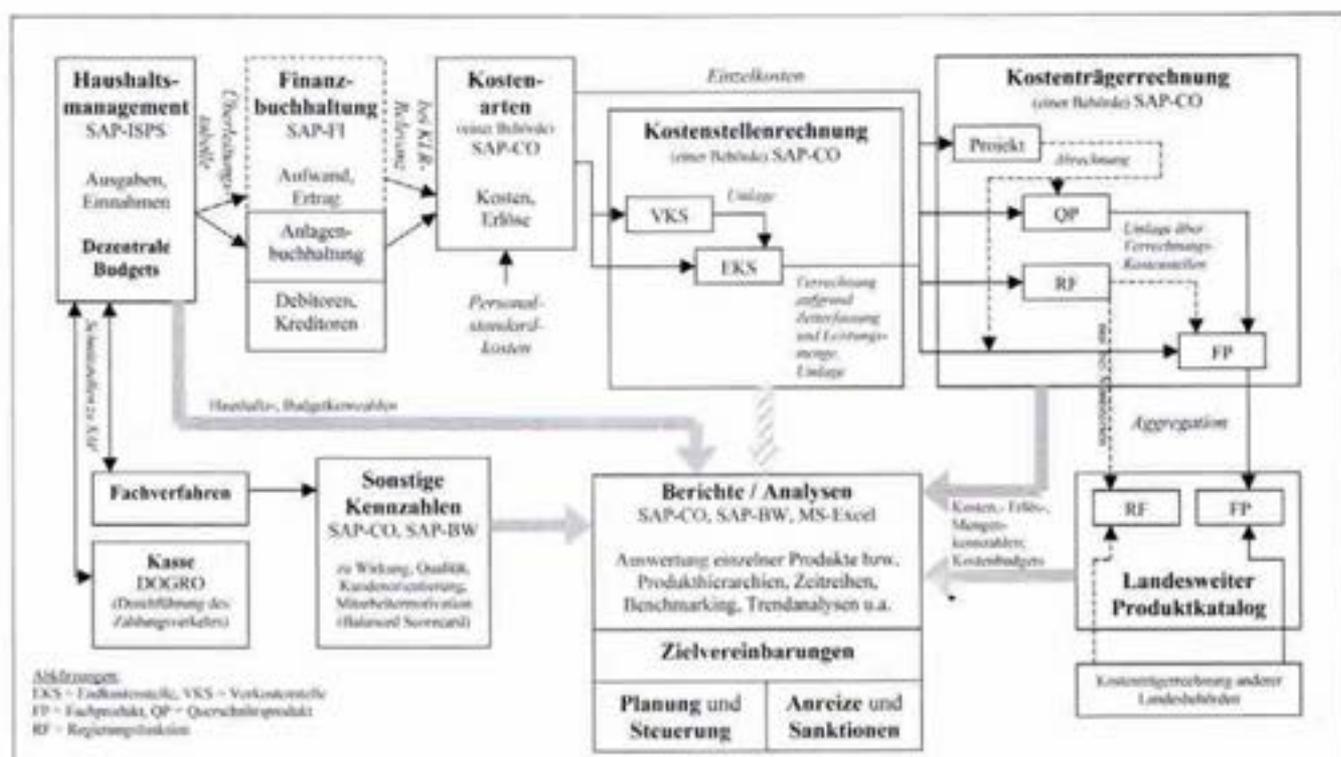


Abb. 1: Die Neuen Steuerungsinstrumente als integriertes System

### 4.3 Ziel: Schaffung der Transparenz der neuen Steuerungsgrößen

Im Jahr 2002 wurden zusammen mit dem Haushaltsmanagementsystem die Kostenartenrechnung und die Zuordnung der Primärkosten auf die eingerichteten Kostenstellen eingeführt.<sup>38</sup> Der nächste Schritt erfolgt ein Jahr später mit der Produktivsetzung der kostenträgerbezogenen Zeiterfassung der Mitarbeiter, der Verrechnung der Sekundärkosten in der Kostenstellenrechnung, der Kostenträgerrechnung in den Behörden sowie der Aggregation der Daten auf die Ebene des landesweiten Produktkatalogs. Somit liegen seitdem zum ersten Mal Informationen über die Kosten (und Erlöse) der Produkte der Landesverwaltung vor (Abbildungen 2 bis 4 zeigen als Beispiele die Fachprodukte des Landesversorgungsamtes Baden-Württemberg sowie die gebildeten landeseinheitlichen Querschnittsprodukte und Regierungsfunktionen).

Entsprechende Berichte können generiert werden (Abbildung 5 zeigt einen Berichts-Entwurf für ein Fachprodukt des Landesversorgungsamtes), auch wenn für konkrete Auswertungen erst Zahlen für einen längeren repräsentativen Zeitraum vorliegen müssen (mindestens ein Jahr). Kennzahlen zu Wirkung, Qualität, Kundenorientierung und Mitarbeitermotivation werden derzeit allerdings kaum erhoben, da die meisten Behörden noch keine Balanced Scorecard erstellt bzw. sich noch nicht eingehend mit der Bildung solcher Kennzahlen beschäftigt haben. Ebenso fehlt noch die Plankostenrechnung. Somit sind bei weitem nicht alle neuen Steuerungsgrößen transparent.

Wegen der fehlenden Erfahrung wurden in vielen Behörden Kostenstellen und Produkte zu kleinteilig definiert. Auf Grund der häufig fehlenden Aussagekraft und des unverhältnismäßig hohen Pflegeaufwandes für

die vielen Objekte im System ist dies nicht effizient. Eine Korrektur erscheint hier angebracht.

Fraglich ist ebenso die Wirtschaftlichkeit der Zeiterfassung, an der in der Regel die Mehrheit der Behördenmitarbeiter teilnehmen muss. Viele Beschäftigte haben ein fest abgegrenztes Aufgabenspektrum. Damit arbeiten sie für eine bestimmte Anzahl von Kostenträgern, denen sie auf das Jahr betrachtet (die Monats-sicht der Ist-Zeiten macht wenig Sinn) mehr oder weniger feste Zeiteile zuordnen können. Hier wäre eine auf plausiblen Schätzungen beruhende feste Schlüsselung der Zeiten für die angestrebten Steuerungszwecke völlig ausreichend. Dies gilt umso mehr, als sich die Akzeptanzdefizite auf Mitarbeiterseite in weiten Teilen gerade auf die Arbeitszeiterfassung beziehen und daher nicht davon ausgegangen werden kann. „echt“ erfasste Zeiten seien Schlüsselzahlen in ihrer Validität per se überlegen.

Als nicht zu unterschätzendes Problem hat sich das auf Seiten der Verwaltung

häufig noch nicht ausreichend ausgeprägte Verständnis um betriebswirtschaftliche Ansätze und neue Führungsmethoden erwiesen. Externe Berater können diese Lücke nicht vollständig schließen, denn die Fragen, was und wie zu steuern ist, muss die Verwaltung – allein aus verfassungsrechtlichen Gründen – anhand der ihr gesetzten gesetzlichen und politischen Vorgaben selbst beantworten.

### 4.4 Ziel: Dezentrale Selbststeuerung und Ergebnisverantwortung mit Einführung von Wettbewerbselementen und Schaffung von Anreizen

Dezentrale Ressourcen- und Ergebnisverantwortung erfordern eine klare Trennung von Politik und Verwaltung. Erstere gibt strategische Größen und Rahmenbedingungen vor, letztere ist für die operative Steuerung zuständig. In der Realität lässt sich diese Rollenverteilung nicht immer so stringent durchhalten. Zum einen ist die Verflechtung an den Nahtstellen zwischen Politik und Ver-

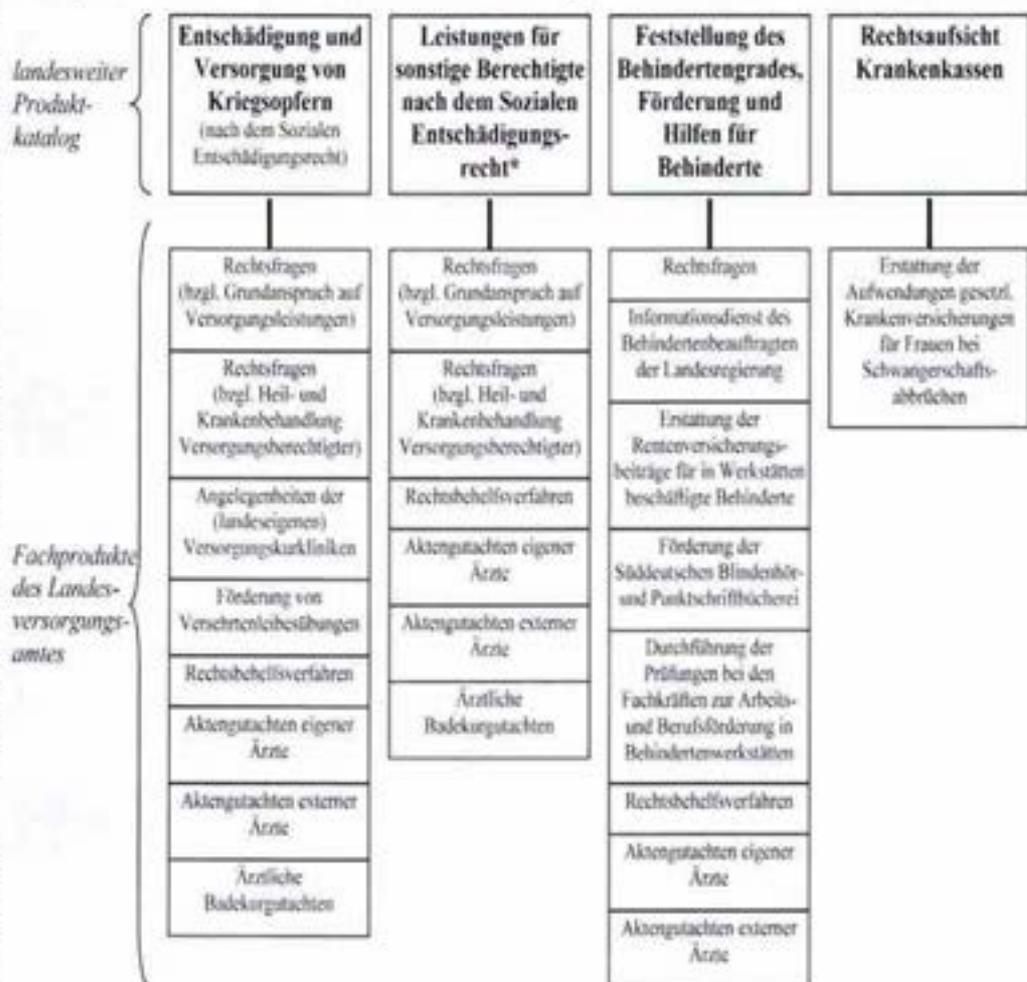


Abb. 2: Ausgewählte Fachprodukte (= Leistungsspektrum) des Landesversorgungsamtes Baden-Württemberg

Personal	IuK	Finanzen (Haushaltsmanagement, Finanz-, Anlagen-, Kreditorenbuchhaltung)	Betriebswirt. Steuerungs- unterstützung (Controlling)	Organisation
Allgemeine Angelegenheiten Personal	Allgemeine Angelegenheiten IuK	Allgemeine Angelegenheiten Finanzen	Betriebswirtschaftliche Steuerungs- unterstützung (Controlling)	Allgemeine organisatorische Angelegenheiten
Personalplanung und -bereitstellung	IuK-Infrastruktur und Systemverwaltung	Finanzplanung		Nutzerbezogenes Gebäudemanagement
Personalqualifikation und -entwicklung	IuK-Grundverfahren	„Betrieb“ Finanz- und Rechnungswesen		Informations- und Dokumenten- management
Personalverwaltung und -bewirtschaftung	IuK- Fachanwendungen	Prüfungswesen		Allgemeine Serviceleistungen
	Benutzerbetreuung			

Leicht modifizierte Abbildung aus: Projekt NSI (2004 b), S.56.

Abb. 3: Die landeseinheitlichen Querschnittsprodukte



Leicht modifizierte Abbildung aus: Projekt NSI (2004 b), S.57.

Abb. 4: Die landeseinheitlichen Regierungsfunktionen

waltung (Ministerien, Kommunalverwaltungen) und damit das „Hereinsteuern“ in einigen Bereichen recht ausgeprägt, zum anderen kann oder will die Politik häufig keine präzisen Vorgaben machen.<sup>36</sup> Dennoch führt der grundsätzliche Zwang zum Nachdenken über die konkreten Steuerungsgrößen Politik und Verwaltung Sinn oder Unsinn bestehender oder geplanter Regelungen und Verwaltungsprozesse vor Augen. Zukünftig jedenfalls sind aus unpräzisen Vorgaben resultierende Fehlsteuern von demjenigen zu verantworten, der sie gemacht hat. Grundsätzlich ist daher die dezentrale Ressourcenverantwortung und Ergebnisverantwortung auch in der öffentlichen Verwaltung ein probates Instrument.

#### 4.5 Ziel: Technische und fachliche Integration bestehender Fach- und Vorverfahren

Der Aufwand für die technische und fachliche Integration bestehender Fach- und

Vorverfahren in das SAP-System wurde unterschätzt. Mittlerweile kann die Integration jedoch als weitestgehend abgeschlossen gelten, auch wenn in Teilen die parallele Nutzung mehrerer Systeme noch nicht verzichtbar ist.

#### 4.6 Ziel: Akzeptanz der Mitarbeiter und deren Projekteinbindung, Einbeziehung der Personalvertreter, ausreichendes Schulungsangebot, Einhaltung von Zeit- und Ausgabenrahmen des Projektes

Das Projekt NSI wurde von Anfang an intensiv mit Informations-, Schulungs- und Mobilisierungsmaßnahmen auf den verschiedensten Ebenen begleitet. Viele erfahrene Landesmitarbeiter waren oder sind noch in Projektteams eingebunden und die Personalvertretungen beteiligt. Dennoch ist zu konstatieren, dass der erhoffte Akzeptanzgewinn nur eingeschränkt erzielt werden konnte. So lag

ein gravierender „Geburtsfehler“ darin, das Projekt schon zu Beginn mit konkret bezifferten, öffentlichkeitswirksam verkündeten Stelleneinsparungszielen zur Refinanzierung zu verbinden. Damit gerieten die NSI von vornherein in den Verdacht, im Kern kein Modernisierungsvorhaben, sondern ein groß angelegtes Programm zum Abbau von Arbeitsplätzen zu sein. Die hieraus resultierenden offenen oder verdeckten Ressentiments konnten zu keinem Zeitpunkt wirksam abgebaut werden.

#### Literaturverzeichnis und Fußnoten

- Bogumil, Jörg: „Die politische Führung öffentlicher Dienste – Möglichkeiten und Grenzen der Reorganisation“, in: R. Koch & P. Conrad (Hrsg.): New Public Service, Wiesbaden 2003, S. 61-78.
- Department of Veterans Affairs CFO: „Cost Accounting Implementation Guide“, Februar 1998.

Innenministerium Baden-Württemberg: „Leitbild der Landesverwaltung Baden-Württemberg“, Februar 1996.

Maas, Ulrich: „Die Doppik-Einführung bedeutet nicht sofort Modernisierung“, in: *Innovative Verwaltung* 12/2003, S. 32-34.

Maerker, Reinert: „Modernisierung der Verwaltung – Sackgasse oder neue Ufer?“, in: *Innovative Verwaltung* 6/2004, S. 23-26.

Projekt NSI (2000a): „Teilprojekt Controlling: Konzept der Steuerungsphilosophie und des Strategischen Controlling des Landes Baden-Württemberg“, Version 1.1 vom 29.11.2000.

Projekt NSI (2000b): „Controlling – Einführung und Überblick“, Version 1.0 vom 30.11.2000.

Projekt NSI (2003): „Themenbrief Balanced Scorecard (BSC)“, 17.01.2003.

Projekt NSI (2004a): „Handbuch zur Kosten- und Leistungsrechnung in der Landesverwaltung Baden-Württemberg – Projekt NSI“, Version 1.9 vom 22.03.2004.

Projekt NSI (2004b): „Fachkonzept Planung und Steuerung“, Version 0.8 vom 27.07.2004.

Reichard, Christoph: „Ansätze zur Steuerung des individuellen Leistungsverhaltens im öffentlichen Dienst: Stand und Perspektiven“, in: R. Koch & P. Conrad (Hrsg.): *New Public Service*, Wiesbaden 2003, S. 219-237.

Sander, Ludger / Langer, Christian: „New Public Management. Der Übergang zur outputorientierten Verwaltung“, in: *WIST* Heft 2 2004, S. 88-94.

Tondorf, Karin / Jochmann-Döll, Andrea: „Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor“, in: *WSI Mitteilungen* 8/2004, S. 428-434.

Wöhe, Günter: „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, 21. Auflage, München 2002.

<sup>1</sup> Finanzministerium Baden-Württemberg: „Einführungsphase Neue Steuerungsinstrumente erfolgreich abgeschlossen“, Pressemitteilung vom 30.04.2004

<sup>2</sup> L. Sander / C. Langer, S. 89

<sup>3</sup> Finanzministerium Baden-Württemberg: „Mit weniger Aufwand mehr leisten“, Pressemitteilung vom 20.09.2000

<sup>4</sup> So haben sich beim Land Baden-Württemberg allein von 2002 (Ist) bis 2004 (Staatshaushaltsplan 2004) die Personalausgaben von 41,4 % auf 42,4 % und die Zinszahlungen von 5,5 % auf 6,4 % der Gesamtausgaben erhöht, zugleich die Ausgaben für staatliche Investitionen und Investitionsförderungsmaßnahmen von 10 % auf 8,5 % der Gesamtausgaben verringert (vgl. Finanzministerium Baden-Württemberg: „Übersicht über die wichtigsten Eckdaten zur Haushaltsentwicklung des Landes Baden-Württemberg“, 2004).

<sup>5</sup> Vgl. u.a. Projekt NSI (2000a), S. 12f. und L. Sander / C. Langer, S. 90

<sup>6</sup> Projekt NSI (2000a), S. 13

<sup>7</sup> Aus der Rede des Vorsitzenden der CDU Landtagsfraktion Günther H. Öttinger auf dem Grundsatzkongress der CDU Baden-Württemberg am 10.07.2004 in Stuttgart

<sup>8</sup> Vgl. O. Lüscher: „New Public Management. Ursprünge, Entwicklung, heutiger Stand, Zukunft“, Basel 2002, S. 6

<sup>9</sup> Vgl. u.a. Projekt NSI (2000a) und Projekt NSI (2000b), S. 4 und Innenministerium Baden-Württemberg

<sup>10</sup> Auf kommunaler Ebene gibt es in Deutschland mehrere Modellprojekte, bei denen die Einführung der Finanzbuchhaltung – unter Aufgabe der kameralistischen Haushaltswirtschaft – für die Kommunalverwaltung erprobt wird. So verwendet z. B. die baden-württembergische Große Kreisstadt Wiesloch seit dem Haushaltsjahr 1999 nur noch ein Haushalts- und Rechnungswesen auf doppischer Grundlage. Auf Landesebene will man soweit (noch) nicht gehen.

<sup>11</sup> Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder – HGrG

<sup>12</sup> Department of Veterans Affairs CFO, Chapter 1

<sup>13</sup> Innenministerium Baden-Württemberg (in den Erläuterungen zu: „Denn nur wer die Richtung kennt, kann den richtigen Weg beschreiten“)

<sup>14</sup> Derzeit erfolgt im Land Baden-Württemberg die Anpassung der Kontensystematik an den bundeseinheitlichen Verwaltungskontenrahmen. Die Umstellung soll bis zum Ende des Jahres 2004 abgeschlossen sein. An der beschriebenen Systematik ändert sich hierdurch jedoch nichts

<sup>15</sup> Der Anlagenstammsatz enthält u.a. das Sachkonto sowie die Kostenstelle, der die Anlage zugeordnet wird

<sup>16</sup> Das Besoldungs- und Vergütungssystem des öffentlichen Dienstes ist aufgebaut auf einer – in der Regel – mit dem Alter und der Größe der Familie ansteigenden Besoldung/Vergütung. Außerdem wird ein Teil der Krankheitskosten bei Beamten direkt vom Staat getragen (für den anderen Teil muss er sich selbst versichern). **Das führt im Ergebnis dazu, dass jüngere Beschäftigte in der Regel deutlich kostengünstiger als ältere sind. Eine Steuerung aufgrund der Personalstrukturen ist jedoch nicht erwünscht, so dass anstelle der Personal-Istkosten die Standardkostensätze (= Normalkosten) verwendet werden.** Nur in Ausnahmefällen werden Personal-Istkosten angesetzt, insbesondere dann, wenn sie Dritten gegenüber nachzuweisen sind

<sup>17</sup> Je ein Kostensatz für den einfachen, mittleren, gehobenen Dienst, sowie den höheren Dienst (A-Besoldung) und den höheren Dienst (B-Besoldung)

<sup>18</sup> Insbesondere die freiwilligen und damit steuerbaren Leistungen des Landes

(Förderprogramme) sind hierbei von Interesse

<sup>19</sup> Das Leistungsprogramm der öffentlichen Verwaltung ist weitgehend durch Gesetze vorgegeben, die in der Regel nicht kurzfristig revidierbar sind. Der Anteil der Kosten (ein großer Teil der Personalkosten) und festliegenden Transferzahlungen (auf die Dritte einen rechtlichen Anspruch haben) ist dementsprechend sehr hoch (als Anhaltspunkt: im Landeshaushalt 2004 machen Personalausgaben und Ausgaben aufgrund von Bundes- und Landesgesetzen sowie rechtlichen Verpflichtungen über 88 % der Gesamtausgaben aus). Auf eine Teilkostenrechnung ist daher verzichtet worden

<sup>20</sup> Vgl. Fn. 15

<sup>21</sup> Ein Vollzeitäquivalent ist die individuell vereinbarte Arbeitszeit des Mitarbeiters dividiert durch die tarifvertragliche bzw. beamtenrechtliche Regelarbeitszeit. Die Vollzeitäquivalente der Mitarbeiter sind auf den Kostenstellen als Kennzahlen hinterlegt

<sup>22</sup> Leitungs- und Objektkostenstellen erbringen keine direkten Leistungen für die Kostenträger, sondern Leistungen für andere Kostenstellen. Nach allgemeiner Terminologie ließen sie sich als Vor- oder Hilfskostenstellen bezeichnen. Zu(r) Leitungs-kostenstelle(n) zählen neben dem Leiter der Organisationseinheit u.a. persönliche Referenten, Stabstellen, Personalvertretungen, Frauenbeauftragte. Objektkostenstellen werden für wichtige Anlagen (z. B. Gebäude) oder Einrichtungen der Behörde gebildet

<sup>23</sup> Projekt NSI (2004a), S. 3.3-1

<sup>24</sup> Nachteil der Umlage der Kosten der Querschnittsprodukte über den Umweg über eine technische Verrechnungskostenstelle ist, dass hierbei Informationen über die Senderobjekte verloren gehen. Auf den empfangenen Fachprodukten wird daher jeweils nur die Kostensumme aller, nicht jedoch der einzelnen Querschnittsprodukte ausgewiesen

<sup>25</sup> Eine Verrechnung der Regierungsfunktionen auf die Fachprodukte erfolgt bei den obersten Landesbehörden (Ministerien) nicht, da dort die Regierungsfunktionen einen großen Teil der Arbeit ausmachen und keinen unmittelbaren Bezug zu den Fachprodukten aufweisen

<sup>26</sup> Die Behandlung der Regierungsfunktionen befindet sich nach den Erfahrungen der ersten Monate gleichwohl in der Überarbeitung. Eine insoweit angepasste Systematik wird aber erst zum 01.01.2005 nutzbar sein

<sup>27</sup> Projekt NSI (2004a), S. 4.1-2

<sup>28</sup> Vgl. Projekt NSI (2004a), S. 4-1. Eine Ausnahme ist in Form der leistungsabhängigen Verrechnung auf andere Behörden möglich, wenn das für die Steuerung notwendig ist

<b>Produktbericht</b>							
Dienststelle:		Landesversorgungsamt Baden-Württemberg					
Auftragsnummer:		705020000131					
Auftragsbezeichnung:		Rechtsbehelfsverfahren (Kriegsopfer)					
Berichtszeitraum:		09/2003 - 08/2004					
Nr.	Bezeichnung	IST	PLAN	Δ	IST je Stck	PLAN je Stck	Δ je Stck
0	Kennzahl: Anzahl d. Rechtsbehelfe						
	600000						
	:						
	699999						
1	SUMME Sachkosten						
	910001						
	:						
	910005						
2	SUMME Personalkosten						
3	SUMME Primärkosten (1 + 2)						
	930000						
	:						
	979999						
4	SUMME Sekundärkosten						
5	<b>GESAMTKOSTEN (3 + 4)</b>						
	500000						
	:						
	529999						
6	SUMME Erlöse						
7	<b>Gesamtkosten abzüglich Erlöse (5 - 6)</b>						
8	<b>Kostendeckungsgrad in % (6 / 5)</b>						
	700000						
	:						
	799999						
9	SUMME gezahlte Transfers						
	530000						
	:						
	599999						
10	SUMME empfangene Transfers						
11	<b>Transferergebnis (9 - 10)</b>						
12	Sonstige Kennzahlen: - Quote erfolgreicher Rechtsbehelfe - Bearbeitungszeit f. einen Rechtsbehelf - Rechtsbehelfe pro Mitarbeiter						

Eigene Abbildung.

Abb. 5: Berichtsentwurf für das Fachprodukt „Rechtsbehelfsverfahren“ (Kriegsopfer) des Landesversorgungsamtes Baden-Württemberg

<sup>24</sup> Dies ist bei Kalkulationen kostendeckender Gebühren sowie bei Wirtschaftlichkeits- bzw. Investitionsrechnungen zu berücksichtigen

<sup>25</sup> R. Maerker, S.26

<sup>26</sup> Die Fachbereichsebenen sind im Land Baden-Württemberg bei den Ministerien angesiedelt

<sup>27</sup> Projekt NSI 82003, S.5

<sup>28</sup> G. Wöhe, S.219

<sup>29</sup> U. Maas, S.34

<sup>30</sup> R. Maerker, S.25

<sup>31</sup> Stärker in diese Richtung zielende Elemente umfasst die jüngste Initiative der Bundesregierung, des Deutschen Beamtenbundes und der Gewerkschaften vor; für eine Reform des Beamtenrechts. Welche Durchschlagskraft die angedachten Änderungen angesichts der

strukturellen und systemischen Bedingungen des öffentlichen Dienstes tatsächlich haben werden, bleibt abzuwarten

<sup>32</sup> Etwa im Bereich der Justiz und der Rechtspflege (Richterliche Unabhängigkeit) oder der Hochschule (Freiheit von Forschung und Lehre)

<sup>33</sup> Auch die Einzelkosten wurden in diesem ersten Schritt noch den Kostenstellen zugeordnet

<sup>34</sup> J. Bogumil, S.69f.: „Mitunter haben gerade unpräzise Vorgaben ihren Sinn, weil sie den Vollzugsakteuren Handlungsspielräume einräumen, die angesichts ungesicherter Wirkungsanalysen und unvorhersehbarer Ereignisse eine größere Flexibilität ermöglichen (...)“

<sup>35</sup> Vgl. K. Tondorf / A. Jochmann-Döll. Siehe hierzu aber Fn.36. Die langfristig zu erreichende Kostenneutralität soll nach den Eckpunkten zur Reform durch die Umschichtung leistungsunabhängiger in leistungsabhängige Entlohnungsbestandteile sichergestellt werden ■

#### Zuordnung CM-Themen-Tableau

32	33	39	A	S	R
----	----	----	---	---	---

## KOSTEN UND QUALITÄT

– zwei Seiten einer Medaille



Dr. Walter Schmidt, Mitglied des Vorstands und Leiter der IFRS-Projektgruppe im Internationalen Controller Verein eV  
[walter@ask-schmidt.de](mailto:walter@ask-schmidt.de)



Benedikt Sommerhoff, Leiter des Deutschen EFQM-Centers  
[BS@dga.de](mailto:BS@dga.de)

von Walter Schmidt und Benedikt Sommerhoff, Berlin

Das Controlling ist in der Diskussion. Das Qualitätsmanagement auch. Sie sind in den Verdacht geraten, ihren Anforderungen nicht mehr gerecht zu werden.

Das Controlling wird mit Herausforderungen konfrontiert, die sich z. T. aus der Internationalisierung der Rechnungslegung ergeben; z. T. aus verstärkten Dokumentationspflichten etwa durch das Risikomanagement und dem infolge der großen Bilanzskandale in den USA erlassenen Sarbanes-Oxley-Act mit seinen starken Auswirkungen auch auf europäische Unternehmen; aber ebenso aus den Anforderungen an das Management des Intellektuellen Kapitals (der Intangible Assets) und dem damit verbundenen Management der Entwicklung und Nutzung von Potenzialen. Das entspringt nicht allein theoretischen Interessen der Gesetzgeber und Standardsetter, sondern vor allem massiven praktischen Bedürfnissen bei der Suche nach erschließbaren Wettbewerbsvorteilen.

Bisher hat dieser Prozess zu einer Zunahme der Komplexität betriebswirtschaftlicher Lösungen geführt, die in der verwirrenden Vielfalt internationaler Standards für die Rechnungslegung bei gleichzeitiger Tendenz zu mehr Dokumentationspflichten und eidesstattlichen Erklärungen bezüglich der Wahrhaftigkeit betriebswirtschaftlicher Aussagen ihren derzeitigen Höhepunkt findet.

Diese Entwicklung wird abgelöst werden durch einen sich bereits abzeichnenden

**Trend zur Vereinfachung.** Die Suche nach strategisch orientierten und auf wesentliche Resultate ausgerichteten Verantwortungsstrukturen gehört dazu. Das gilt ebenso für die Suche nach flexiblen Möglichkeiten der selektiven Konzentration betriebswirtschaftlicher Informationen auf die individuelle Verantwortlichkeit für vereinbarte Resultate. Allmählich beginnt sich die Einsicht durchzusetzen, dass ein Mehr an bereitgestellten Daten nicht gleichbedeutend ist mit einem Mehr an Information, sondern eher zur Desinformation beiträgt. Mit dem Trend zur Vereinfachung entsteht die Gefahr der Simplifizierung. Die zur einfachen Erklärung strategischer Zielrichtungen entwickelten Ursache-Wirkungs-Ketten werden in simple lineare Berechnungsmodelle für Zukunftsplanungen umgewandelt. Vereinfachte Ansätze zur Erklärung von Humanpotenzialen führen zu simplen Formeln, mit denen diese Potenziale angeblich bestimmt werden können. Einfache Darstellungen der Entwicklung an den Börsen werden in simple mathematische Lösungen für die Bewertung von Firmen eingebracht.

Den Trend zur Vereinfachung sollten die Controller engagiert unterstützen; dem Trend zur Simplifizierung aber massiv entgegenzutreten. Damit stellt sich zugleich die Frage: Was ist gute Qualität im Controlling? Müssen wir die Komplexität möglichst exakt und umfassend widerspiegeln oder eher so, dass sie unsere Adressaten aus ihrer Erfahrungswelt heraus verstehen und auf der Basis der Con-

trolling-Daten entscheiden können? Ist das überhaupt ein Widerspruch, muss einfach immer auch simpel sein? Was also ist gutes Controlling – wäre es nicht an der Zeit, auch über ein Qualitätszertifikat für Rechnungswesen und Controlling nachzudenken, etwa in Richtung einer ISO-Norm?

Das Qualitätsmanagement ist in ähnlicher Weise mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. In der Entwicklung zum heutigen Qualitätsmanagement (QM) sind zwei Bewegungen relevant. Zum einen haben die Fachexperten über Jahrzehnte eine die Endproduktqualität kontrollierende Qualitätsprüfung zu einem alle Aspekte der Planung und der Prozesse betrachtenden Qualitätsmanagement entwickelt. Dies hat – wie beabsichtigt – zu erheblichen Einsparungen geführt. Meilenstein dieser Entwicklung war die Formulierung zunächst nationaler, dann internationaler Regelwerke, besonders der ISO 9001, die zur Basis für die Zertifizierung der Qualitätsmanagementsysteme ganzer Branchen geworden ist.

Dabei ist eine differenzierte Bewertung notwendig. Die Zertifizierungswelle war sowohl Fluch als auch Segen. Aktionismus unter externem Druck hat einerseits oft wenig effiziente Systeme geschaffen, ernsthafte Umsetzung aus eigener Motivation hat andererseits erhebliche Verbesserungen herbeigeführt. In einer zweiten Bewegung haben in der mittleren Phase dieser Entwicklung die Unter-

nehmenslenker den Gedanken des Total Quality Management (TQM) aufgegriffen und das QM zum Instrument massiver kultureller Veränderungsprozesse in vielen Unternehmen gemacht.

QM wurde besonders in Japan und in den USA zum Thema der Topentscheider in den Unternehmen. TQM-Initiativen haben das Grundverständnis der Belegschaften zum Thema Qualität verändern helfen, waren Wegbereiter für notwendige und grundlegende Strukturveränderungen. **Der Qualitätsbegriff hat sich in diesem Kontext derart weiterentwickelt, dass er nicht allein auf Produkte, Dienstleistungen oder die sie hervorbringenden Prozesse angewendet wird, sondern auch auf die Unternehmens-, die Managementqualität.**

Seit einigen Jahren scheint allerdings die fachliche Weiterentwicklung zu stagnieren und besonders in Deutschland das Engagement der Topentscheider für das TQM erheblich nachzulassen. Massive Qualitätseinbrüche bei deutschen Vorzeigeunternehmen dokumentieren die falsche Gewichtung des Themas. QM ist nach der TQM-Hausse der 80er und 90er Jahre wieder exklusives Spezialistenthema, die Fachsprache und für Nicht-QMler komplexe Standards und Regelwerke verstärken diesen Effekt.

Eine moderne Qualitätsbetrachtung muss berücksichtigen, dass bei vielen Produkten und Dienstleistungen der Kunde die Qualität verschiedener Wettbewerber gar nicht mehr unterscheiden kann. Wenn aber Austauschbarkeit gegeben ist, werden Kaufentscheidungen überwiegend über den Preis getroffen, der in diesem Kontext maßgeblich durch die Kosten bestimmt ist.

Dabei wird die Qualität nur noch als Hygienefaktor begriffen in dem Sinne, dass Qualitätsmängel sehr schnell zur Abwanderung der Kunden führen. Das wird in vielen Unternehmen noch durch die Dominanz der Tüftler und Ingenieure verstärkt, die zu einer Überbewertung des Nutzens technischer Feinheiten führen, die enorme Kosten verursachen, aber von Kunden gar nicht mehr wahrgenommen werden. Das andere Extrem liegt im überzogenen Kosteneinsparen zu Lasten der Qualität mit dem bereits beschriebenen Effekt, dass sich die Kunden verweigern.

Beide Effekte sind **Anlass für eine Neubewertung des Zusammenspiels von Kosten und Qualität unter Berücksichtigung aller weiteren unternehmens- und kundenrelevanten Ursache-Wirkungszusammenhänge**, insbesondere der vermeintlich weichen Faktoren, wie Image, die Kundenbindung und Kundenverhalten maßgeblich beeinflussen.

Spartendenken der Techniker und der Kostenrechner führt hier nicht weiter. Denn wenn wir uns die Herausforderungen von Controlling und Qualitätsmanagement etwas intensiver zu Gemüte führen, werden wir schnell feststellen, dass Qualität und Kosten zwei Seiten einer Medaille darstellen – der betrieblichen Leistung. Wenn wir Leistung messen wollen, können wir gar nicht zwischen beiden Aspekten trennen, zumindest nicht im praktischen Wettbewerb auf dem Markt.

Aus der TQM-Bewegung ist inzwischen eine wichtige Weiterentwicklung entstanden, die zunehmend an Bedeutung gewinnt, die Betrachtung von Organisationen mit ganzheitlichen Modellen. In Europa maßgeblich ist hier das **EFQM-Modell für Excellence** zu nennen, ein Kriterienmodell, das geeignet ist, Organisationen aller Branchen, Arten und Größen zu beschreiben und zu bewerten. Das Modell schließt alle wesentlichen Ursache-Wirkung-Zusammenhänge des Unternehmens ein. Anders als bei bisherigen QM-Ansätzen bedeutet dies eine umfangreiche Betrachtung der Ergebnisse – maßgeblich der finanziellen Ergebnisse des Unternehmens.

Diese ganzheitliche Betrachtung erfordert geradezu eine erneute Öffnung des Qualitätsmanagements gegenüber den anderen Fachdisziplinen im Unternehmen. Das Controlling hat dabei eine Schlüsselrolle. Der QM-Ansatz der ganzheitlichen Modelle und der Unternehmensbewertung hat zudem den Charme, dass er eine große Verwandtschaft zu den Controllern näher liegenden Ratingansätzen hat. Hier ist eine gemeinsame Basis für Diskussion und Zusammenarbeit geschaffen.

Allerdings sieht die praktische Welt in den Unternehmen ganz anders aus. Controlling und Qualitätsmanagement sind fein säuberlich getrennt. Oftmals reden die Verantwortlichen nicht einmal mit-

einander. In beiden Bereichen sind ganz eigene Begriffswelten entstanden, die dazu führen, dass wir sehr leicht mit denselben Worten aneinander vorbei reden. Und diese aus unterschiedlichen Erfahrungen geborenen Missverständnisse haben über die Jahre zu wechselseitigen Akzeptanzproblemen geführt.

Aber warum machen wir uns das Leben eigentlich so schwer? Wenn Qualität und Kosten tatsächlich zwei Seiten der einen Medaille Leistung sind, liegt es doch auf der Hand, dass Controlling und Qualitätsmanagement aufeinander zugehen und lernen, einander zu respektieren.

Damit wir die unterschiedliche Expertise nutzen können, Kosten und Qualität, das Arbeiten mit Kennzahlen sowie das Denken in finanzieller Rationalität auf der einen und die Nutzung von Qualitätsstandards und das Sichern der Reproduzierbarkeit und Verlässlichkeit entsprechender Prozesse auf der anderen Seite miteinander zu kombinieren.

Die deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) und der Internationale Controller Verein (ICV) haben mit diesem Ziel **eine gemeinsame Arbeitsgruppe gebildet**. Wir sind an vielen Mitstreitern interessiert, um möglichst vielfältige Aspekte aus der Praxis berücksichtigen zu können.

**Sofern Sie an unserer Arbeit teilhaben möchten, wenden Sie sich bitte an Benedikt Sommerhoff (DGQ-Deutsches EFQM-Center, [BS@dgq.de](mailto:BS@dgq.de)) oder an Dr. Walter Schmidt (ICV, [walter@ask-schmidt.de](mailto:walter@ask-schmidt.de)).**

Wir sind davon überzeugt, dass wir die Herausforderungen gemeinsam besser meistern werden, als jeder für sich. ■

#### Zuordnung CM-Themen-Tableau

	02	06	G	F
--	----	----	---	---

## DIE BESTE KRISENVORSORGE IST DIE ÜBERLEGTE VORBEREITUNG AUF MÖGLICHE UNTERNEHMENSKRISEN

von Hartmut Volk, Bad Harzburg

Für Professor Dr. Laurent F. Carrel<sup>\*)</sup>, der an der Universität Bern und am Executive MBA der Universität Zürich lehrt, sollte die Fähigkeit, mit Krisen umzugehen, ein selbstverständliches Betriebsziel sein. Denn, so der ausgewiesene Krisen- und Strategieexperte, noch nie war es so riskant wie heute, auf den normalen Geschäftsgang zu vertrauen. Hartmut Volk bat Professor Carrel um Denkanstöße zur betrieblichen Krisenkompetenz.

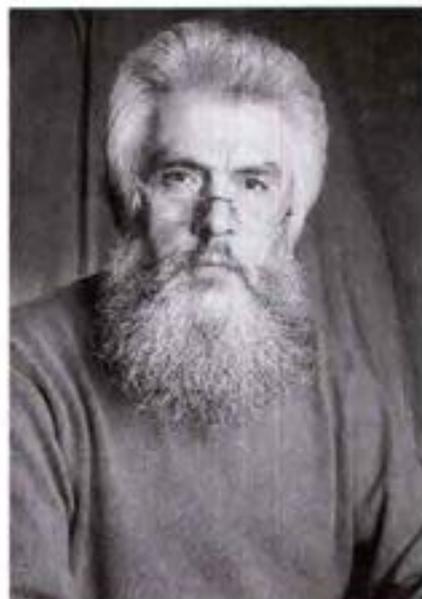
### Was macht ein Unternehmen krisenanfällig?

Krisenanfällig wird ein Betrieb, wenn er sich mangelhaft auf krisenhafte Entwicklungen vorbereitet. Zum Beispiel, wenn versäumt wird, Überlegungen zur Krisen-

vorbeugung, aber auch Krisenvorbereitung zu entwickeln. Die Krisenanfälligkeit wächst ebenfalls, wenn durchlebte Turbulenzen nicht konsequent ausgewertet und erkannte Schwachstellen beseitigt werden. Es ist eigentlich **unfassbar, wie rasch nach heiklen Ereignissen immer wieder zur Tagesordnung übergegangen wird**. Nicht minder erstaunlich ist aber auch, wie **sich viele Betriebsinhaber und Führungskräfte gegen eine kritische Aufarbeitung von Fehlentwicklungen oder -leistungen sträuben**; nicht zuletzt, weil Verantwortungsfragen damit verbunden sind. Im unternehmerischen Sinn wird immer wieder verkannt, dass gerade **Krisen auch die Wegbereiter für Innovation, Veränderung und neuen Erfolg** sein können. Und schließlich sind Betriebe krisenanfällig, wenn es auf der Chefetage an fähigen Persönlichkeiten fehlt, die nicht nur als Schönwetterkapitäne brillieren können, sondern auch in unternehmerischem Wildwasser zu navigieren, zu führen und zu kommunizieren verstehen.

### Wodurch schliddert ein Betrieb aller Erfahrung nach zuverlässig in die Krise?

Weil das Unternehmen nicht oder unzureichend auf kritische Situationen vorbe-



Diplom-Betriebswirt Hartmut Volk arbeitet als selbständiger Wirtschaftspublizist. Er lebt in Bad Harzburg  
[Hartmut.Volk@t-online.de](mailto:Hartmut.Volk@t-online.de)

reitet ist. Das zeigt die Erfahrung wieder und wieder! Und natürlich ist auch sehr deutlich auf die menschliche Komponente zu verweisen: Selbstkritisch geben befragte Unternehmer und Führungskräfte – nicht nur von mittleren und kleinen Betrieben, sondern auch von bedeutenden Firmen – unumwunden zu, dass viele Unternehmenskrisen aufgrund klarer Fehlentscheidungen der Chefetage hausgemacht sind.

### Welche Frühwarnzeichen gibt es?

Neben den im Wirtschafts- wie Finanzbereich großer Unternehmen hoch entwickelten Frühwarnsystemen ist hier mit Blick auf mittlere und kleine Betriebe vor allem auf das sogenannte **Situation Monitoring** hinzuweisen. Es ist gleichbedeutend mit einer Nachrichten- und Informationsbeschaffung zur Unterstützung der Führung vor der Krise. Dazu zähle ich unter anderem die systematische und regelmäßige Analyse der Lage, der Stärken und Schwächen bzw. der Verwundbarkeit und der Risiken des Unternehmens. Selbstverständlich sollte auch das Issue Management sein, also die Beobachtung und Analyse gesellschaftlicher oder technologischer Entwicklungen, die für das Unternehmen von Bedeutung sein könnten. Grundsätz-

<sup>\*)</sup> Prof. Dr. iur. und Rechtsanwalt Laurent F. Carrel ist Chef der Strategischen Führungsausbildung im Bund (Schweiz). In seinen Aufgabenbereich fällt die Weiterbildung der Spitzen der Bundesverwaltung und der Stäbe des Bundesrates mit Schwergewicht Führung in Krisen, Strategiegestaltung und Förderung der Leadership Qualitäten. Er übt einen Lehrauftrag an der Universität Bern aus und unterrichtet am Executive MBA der Universität Zürich Strategic Leadership. Carrel ist Generalstabsobersst a.D., Gründungsmitglied und Mitglied im Governing Council der European Crisis Management Academy. Sein jüngstes Buch „Leadership in Krisen. Ein Handbuch für die Praxis“ ist kürzlich im Verlag Neue Zürcher Zeitung erschienen.

lich aber hat Früherkennung auf Chefebene viel mit Unternehmenskultur und „sozialem Kompetenzradar“ zu tun. Dazu gehört, die **Gefühle, Sorgen und Bedürfnisse der Belegschaft wahrzunehmen**, dem Vertrauensverlust im Innern und damit Vertrauenskrisen vorzubeugen. Dazu zählt unverzichtbar auch die Fähigkeit, die Bedürfnisse und Anliegen der Kunden ernst zu nehmen, bevor es zum Imageverlust, zur Reputationskrise und zu Umsatzeinbrüchen kommt.

### Weshalb werden diese Frühwarnzeichen ignoriert?

Eine grundsätzliche Schwierigkeit, eine wirkungsvolle Früherkennungsstrategie zu entwickeln, liegt darin, dass krisenauslösende Faktoren zu vielen unterschiedlichen Typen von Krisen führen können, Finanzkrisen, Führungskrisen, Reputations- oder Vertrauenskrisen. Eine zweite Schwierigkeit liegt darin, eindeutige **Krisenschwellen zur Frühwarnung** festzulegen. **Krisenindikatoren sind oft nicht quantifizierbar, sondern qualitativer Natur** und verlangen vor allem eines: ein gutes, menschliches Gespür. Auf der anderen Seite gibt es Beispiele in großer Zahl, dass Signale erkannt und frühzeitig auf drohende Krisen aufmerksam gemacht wurde, ohne dass die Entscheidungsträger entsprechend handelten.

Warum wird nicht auf Warnungen eingegangen? Aus vielerlei Gründen! Dazu gehören u.a. eine unrealistische Einschätzung oder die Unkenntnis der realen Lage, Wunschdenken, die Fehlinterpretation von Signalen. Nicht mehr zu übersehende Hinweise auf kritische Entwicklungen werden ignoriert, verdrängt oder verworfen, weil sie nicht ins gängige Denkschema passen oder störend wirken. Es kann ein Elfenbeinturmklima in der Chefetage herrschen, das blind macht gegenüber der Realität. Und, nicht zu vergessen, es können Eigeninteressen oder Arroganz im Spiel sein.

### Welche Krisenreaktion vergrößert die Probleme, welche entschärft die Situation?

Ein erfolgreiches Steuern von Krisen erfordert – neben der Führung durch Entscheiden und Tun – das kontinuierliche Sagen, was wir warum tun, was unsere

Motive und Beweggründe sind, wie wir der Krise und ihren schädlichen Auswirkungen begegnen wollen und was letztlich unsere langfristigen Ziele sind. Die Kommunikation in Krisen beeinflusst die Wahrnehmung und damit das in die Chefetage gesetzte Vertrauen und deren Reputation. Und damit die Krisenentwicklung.

### Wie wird der Betrieb krisenfester?

Dadurch, dass die Krisenachtsamkeit geschärft wird. Das bedeutet, neben der Früherkennung und -warnung, vorsorglichen Maßnahmen zur Krisenprävention und Schadensminimierung und zur Führung in einer eventuellen Krise Beachtung zu schenken. Dafür muss die Unternehmensführung sensibilisiert werden. Das beste Instrument hierzu ist eine praxisorientierte Aus- oder Weiterbildung, in der die mentale Vorbereitung auf krisenhafte Situationen im Mittelpunkt steht. Dies zählt sich dreifach aus. Erstens stehen dann eine gut eingespielte Organisation, ein funktionierendes Führungsverfahren und entsprechende Führungseinrichtungen zur Verfügung. Zweitens dient die Ausbildung direkt der zukünftigen Entscheidungsvorbereitung in Krisen. Indem bereits vor der Krise Wertvolles gelernt wird, reduziert sich der Zeitbedarf für die Entscheidungsfindung in der Krise, was ein eminenter Vorteil ist. Drittens und letztlich ist aber die Einsicht entscheidend, dass das Gelernte auch unmittelbar in der normalen Geschäftsführung eingesetzt werden kann. Alles was man bei der Führung in Krisen lernt, kann nutzbringend im Normalbetrieb umgesetzt werden.

### Was ist das Fundament betrieblicher Krisenstabilität?

Das Fundament bilden das Zusammenspiel von vier Faktoren: eine durchdachte und eingespielte Krisenorganisation, ein vernünftiges Führungsverfahren, das auch das Informations- und Kommunikationsverfahren einschließt, funktionierende Führungseinrichtungen sowie eine geschulte Führungsmannschaft beziehungsweise ein geschulter Betriebsinhaber. Dabei stehen die Leadership-Qualitäten des Betriebsinhabers oder der Chefetage im Vordergrund. Grundlegende Qualitäten zur Führung in Krisen gehen

weit über Wissen und Können, Sachkunde und Fachkompetenz hinaus. Sie bestehen darin, dass Führende über ein positives Selbstverständnis verfügen, sich durch Klarheit im Denken und Bewahren von Ruhe in Turbulenzen auszeichnen. Sie verfügen über in Krisen besonders wichtige Qualitäten und Kompetenzen der emotionalen Intelligenz, sowie über Mut und Entschlossenheit zur Entscheidung. Schließlich pflegen sie eine offene Kommunikation.

### Was untergräbt dieses Fundament am meisten?

**Die Chefetage.** Die maßlose Selbstüberschätzung von Führungspersönlichkeiten und Entscheidungsträgern ist eine weit verbreitete, fast normale Erscheinung in Chefetagen. Die unbewusste Inkompetenz ist ein großes Hindernis zur Einsicht, dass Führung in Krisen lernbar ist. Das ist von der Erfahrung und von wissenschaftlichen Erkenntnissen belegt.

Oft werden sich Chefs erst in der Krise schmerzhaft bewusst, dass sie im Normalbetrieb zwar den Anforderungen gewachsen, in der Krise aber überfordert sind. Sie haben sich nie entsprechende Qualitäten erworben, sind blind gegenüber frühen Anzeichen von Krisenindikatoren, sie werden in losbrechenden Krisen selbst Teil des Problems oder sind unfähig, diese als Chance zu nutzen. Oftmals sind sie maßgeblich für die Auslösung von Führungs- oder Vertrauenskrisen verantwortlich.

**Mit anderen Worten, die eigentlichen Klippen der Krise sind hausgemacht?** Zentraler Knackpunkt ist die oft fehlende Einsicht, dass Führungsverantwortliche in Krisen weder andere verstehen, noch motivieren oder führen können, wenn sie sich nicht selbst verstehen, sich nicht selbst motivieren oder sich nicht selbst führen können. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	17	21	G	F	P

## RÜCKGEWINNUNGS- CONTROLLING

von Prof. Dr. Frank-J. Witt, Kenzingen/Freiburg

Kunden sind als Erlösquellen die langfristig strategischen Erfolgsgaranten. Versiegen indes diese Quellen, weil der Kunde abwandert, so stellt sich die Frage, ob er überhaupt und ggf. mit welchen Mitteln bzw. mit welchem Kosteneinsatz zu halten bzw. wiederzugewinnen ist. Genau hier setzt das **Churncontrolling** bzw. das **Rückgewinnungscontrolling** an, das eine Gratwanderung zwischen rückholbaren Erlösquellen und evtl. entgegen zu rechnenden Mehrkosten vornimmt, aber dabei zusätzlich auch qualitative Aspekte (z. B. psychologische Barrieren) zu berücksichtigen hat. Kundenbindung und Kundenzufriedenheit können also trügerisch wirken und – bei aktuell sprudelnden "Kundenquellen" – langfristige Erfolgspotenziale vorgaukeln. Denn bei Kundenabwanderungen wirken diese Kundenpotenziale dann plötzlich nur wie Luftschlösser. Der Controller muss daher diejenigen Aktivitäten im Fokus haben, die die Kundenabwanderung verhindern bzw. die der Kundenrückgewinnung dienen.

### 1. (Wie kam es zum) State-of-the-art des Kundenmanagement und des Customer-Treating?

Der Wandel von der obsoleten, weil einseitigen und bloßen Produktperspektive hin zum marketingnahen Kundensichtweise ist ein inzwischen im Controlling längst vollzogener Fortschritt, der sich neuerdings noch einmal in einer Vielzahl von Veröffentlichungen aus dem Homburg-Umfeld (Mannheim) manifestiert. Speziell von dort, aber z. T. auch aus dem Bruhn-Bereich (Basel) stammen wesentliche Ansätze und Erkenntnisse zum Rückgewinnungsmanagement bzw. -controlling (vgl. auch

Sauerbrey/Henning 2000). Die sog. **kundenbezogene Exzellenz konkretisiert sich im Zeitablauf durch ein intensivierte, ganzheitliches Management und Controlling der Geschäfts- und Kundenbeziehungen**. Man erkannte inzwischen, dass eine einseitige Kunden (zufriedenheits)orientierung in der Sackgasse endet. Ein zumindest mittelfristig, aber wohl nicht „endgültig“ wirkendes Heilmittel wird daher im **Customer-Relationship-Management CRM** gesehen, das beispielsweise auch Prozess-, Leistungs- und Produktspekte beinhaltet. Die folgende kompakte Übersicht führt in eine Art Rückschau auf die letzten Jahrzehnte (Jensen/Fürst 2003)

● Mitte der 80er Jahre beschäftigten sich zwar immer mehr Unternehmen mit dem Thema Kundenzufriedenheit. Viele maßen damals erstmalig die Zufriedenheit ihrer Kunden. Dabei wurden jedoch häufig nur Insellösungen geschaffen, die nicht in ein umfassendes Kundenorientierungskonzept eingebettet waren. Vielerorts brach ein Rausch des Aktionismus aus, der sich in unkoordinierten Einzelmaßnahmen äußerte. So wurde hier eine Hotline eingerichtet, die Kundenzufriedenheit gemessen und dort ein Kundenzufriedenheitsbeauftragter ernannt. Heutige Kundenzufriedenheitsinitiativen **berücksichtigen indes sehr viel stärker die Vernetzung der Teilinitiativen**. Glücklicherweise hat sich mittlerweile auch die Einsicht durchgesetzt, dass die Steigerung der Kundenorientierung nicht allein Aufgabe des Marketing, sondern Aufgabe sämtlicher Unternehmensbereiche darstellt.

● Kundenzufriedenheit ist **kein Projekt, sondern eine Daueraufgabe**. In nahezu allen Unternehmen, die das Thema Kunden-



orientierung im Rahmen eines Projekts „durchgezogen“ hatten, verfielen die Mitarbeiter schon kurze Zeit später wieder in den alten Trott. Das Management von Kundenzufriedenheit entpuppte sich häufig als reines Strohfeuer. So wurde Kundenzufriedenheit nicht in die Ziel-, Anreiz-, Informations- und Erfolgskontrollsysteme integriert. Die Erfahrung hat gezeigt: Ohne permanentes Nachhalten durch das Management erodieren beispielsweise Prioritätensetzungen bei der Kundenansprache. **Kundenbeziehungsmanagement hat auch mit langem Atem zu tun.**

● Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleichs zwischen der erwarteten Leistung und der tatsächlich wahrgenommenen Leistung. Die meisten Unternehmen setzten jedoch lediglich bei der Wahrnehmung der Leistung an. Ein systematisches Management der **Kundenerwartungen** mittels entsprechender Kommunikationsmaßnahmen findet auch heute noch selten statt. Das beste Beispiel ist der jahrelange Unterschied zwischen Bahn und Lufthansa: Die Bahn fuhr die Kundenwahrnehmung mit ihren Verspätungstafeln gleich beim Betreten des Bahnhofs in den Keller. An jeder Haltestelle rief sie blechern die aktuelle Verspätung ins Bewusstsein. Ganz anders die Lufthansa: Erwartungshaltungen wurden durch gepufferte Zeitpläne entspannt, jede pünktliche Ankunft per Lautsprecherdurchsage aktiv „gefeiert“.

● Eine weitere Falle der Kundenzufriedenheitsphase bestand darin, dass häufig die interne Kundenorientierung vernachlässigt wurde. **Nicht nur die Kundenzufriedenheit ist wichtig, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit.** Der Satz „If you want your people to

smile at your customers, you have to smile at your people" ist so einfach wie wahr. Eine Befriedigung der Kundenbedürfnisse ist nur dann möglich, wenn gleichzeitig auch auf die Bedürfnisse der internen Kunden (also in unternehmensinternen Prozessen nachgelagerte Mitarbeiter bzw. Abteilungen) Rücksicht genommen wird.

- Kundenzufriedenheit ist eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Im Laufe der Zeit zeigte sich, dass hohe Kundenzufriedenheit allein nicht zu Erfolg führt, sondern dass hierfür **nachhaltige Kundenbindung** erforderlich ist. Da teilweise auch zufriedene Kunden abwandern, Kundenbindung also noch von anderen Faktoren abhängt, verschob sich Mitte der 90er Jahre der Managementfokus weg vom reinen Kundenzufriedenheitsmanagement hin zum Kundenbindungsmanagement.

- Kundenbindung ist mehr als der reine Wiederkauf. Seit der zweiten Hälfte der 90er-Jahre strebt das Kundenbindungsmanagement vieler Unternehmen **neben dem reinen Halten von Kunden auch die stärkere Durchdringung der Kundenbeziehung an**. Cross-Selling (= Verkauf zusätzlicher Leistungen an bestehende Kunden) im Rahmen der gesamten Geschäftsbeziehung ist seitdem in aller Munde. Zudem setzen Unternehmen seit dieser Zeit verstärkt auf Weiterempfehlungen bestehender Kunden (Member-get-Member-Programme).

- Zu den während dieser Phase am häufigsten eingesetzten Instrumenten gehörten **Kundenclubs** und **Kundenkarten**. Ständig wurden neue Vorteilclubs gegründet, umstrukturiert und wieder geschlossen. Kundenkarten schossen wie Pilze aus dem Boden und ließen die Portemonnaies der Konsumenten mit Plastik überquellen. Im Nachhinein erwiesen sich jedoch nahezu die Hälfte aller Kundenclubs und sogar die Mehrheit der Kundenkarten als Misserfolg. Viele Unternehmen nahmen aus dieser Zeit die leidvolle Erfahrung mit, dass ihre Kundenclubs aus Kundensicht einen eher geringen Zusatznutzen schufen. Der Härtestest für jedes Kundenbindungsinstrument ist die Frage, ob ein klares und **für den Kunden bedeutsames Nutzenversprechen definierbar** ist – und auch beim Kunden so ankommt!

- Nicht nur aus Fehlern bei der Gestaltung von Kundenbindungsinstrumenten haben Unternehmen gelernt, sondern

auch aus mangelhaftem Timing und falscher Intensität bei deren Einsatz. Mangelhaftes Timing resultierte vor allem aus einer **fehlenden Orientierung am Kundenlebenszyklus**. So wurden Sollbruchstellen der Kundenbeziehung weder systematisch identifiziert noch proaktiv genutzt. Die meisten Finanzdienstleister versäumen es z. B. noch heute, spezifische, kundenindividuelle Ereignisse, die die Bedürfnisse und das Kaufverhalten von Kunden verändern (Berufseinstieg, Hochzeit, Kindergeburt), für die Kundenbindung zu nutzen.

- Immer mehr Unternehmen erkennen heute, dass die Durchführung von Bindungsmaßnahmen nach dem „Gießkannenprinzip“ (= Fokus und Priorisierung) letztlich nicht zum Erfolg führt. Stattdessen muss deren **Intensität nach dem Kundenwert** differenziert werden. Gegen Ende der Kundenbindungsphase gingen immer mehr Unternehmen dazu über, nicht alles für alle zu tun. Es ist beinahe **wichtiger zu wissen, was man für wen nicht tut**, als zu wissen, was man für wen tut.

- Analog zum Internet-Hype übte auch die Customer-Relationship-Management (CRM)-Diskussion einen hohen sozialen Druck auf das Management aus. Das Bestreben, den Zug nicht zu verpassen, führte vielerorts zu einem hektischen, IT-getriebenen und ziellosen Aktivismus. Noch gefördert wurde dies durch IT-Unternehmen. So kurbelten Softwarehäuser den schleppenden Absatz ihrer Business- bzw. Data-Warehouse-Lösungen dadurch an, dass sie diese zu CRM-Software umetikettierten. Viele IT-Unternehmen reduzierten das Kundenbeziehungsmanagement auf den Irrtum, dass dieses vor allem eine Frage der richtigen Hardware und Software sei. Viele CRM-Projekte haben die eigene Organisation zwar mit einer wahren Datenerfassungssorgie überzogen, jedoch komplett vernachlässigt. Tools zu generieren und adäquat bereitzustellen, um den Datenberg für die Marketingnutzung sinnvoll abzurufen und aufzubereiten.

- Vor dem Hintergrund einer stärkeren Profitabilitätsorientierung fand in der CRM-Phase eine vermehrte Berücksichtigung des **Kundenwerts** statt. Anfänglich fokussierte man sich hierbei aber zu sehr auf die Vergangenheit. In jüngster Zeit gehen jedoch moderne Unternehmen dazu über, auch zukunftsgerichtete, also potenzialbezogene Kundendaten in den **Customer-Lifetime-Value** einzube-

ziehen. Hier wird nicht mehr ausschließlich auf den kundenbezogenen Umsatz abgestellt, sondern zunehmend auch auf kundenbezogene Service- und Vertriebskosten sowie auf das Referenz- und Innovationspotenzial.

- Viele Unternehmen erkannten in den letzten Jahren, dass CRM im Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich verankert werden kann, wenn entsprechende interne Rahmenbedingungen vorhanden sind. Diese Rahmenbedingungen umfassen die Bereiche Strategie, Unternehmenskultur, Mitarbeiter und Organisation. Als wichtiger Erfolgsfaktor stellte sich **gerade die Unternehmenskultur** heraus. Es zeigte sich, dass Bereichsegoismen („Mein Kunde“) den abteilungsübergreifenden Informationsfluss hemmen und ein professionelles Kundenbeziehungsmanagement verhindern. In vielen Unternehmen wurde lange versäumt, den CRM-Nutzen gegenüber den Mitarbeitern – insbesondere gegenüber dem Vertrieb – angemessen zu vermarkten. Teilweise instrumentalisierte man CRM sogar als Mittel zur Kontrolle des eigenen Vertriebs. Dies geschah vor allem durch die Verpflichtung der Verkäufer zur Erstellung detaillierter Berichte über Kundenbesuche und mündete in einen wahren Berichtswahn. Hierdurch kamen sich die Vertriebsmitarbeiter nicht nur überwacht, sondern auch zunehmend entbehrlich vor, da sie das Wissen über „ihre“ Kunden preisgeben mussten. Die Angst vor'm „gläsernen Verkäufer“ führte im Außendienst häufig zu einem Boykott des CRM. Letzteres äußerte sich dann in einer mangelnden Pflege der für das CRM notwendigen Datenbanken.

## 2. Euphorie des Rückgewinnungsmanagement

### 2.1 Werttreibung

Beim Rückgewinnungscontrolling bildet u.a. die **Equitytheorie den theoretischen Controlling-Background**. Denn gerade hier wird evident (soziale Austauschbeziehungen mit Mindestanforderungen an Fairness, Gerechtigkeit, Erfolg; vgl. Homburg/Sieben/Stock 2004, S. 26f.), dass sich die Vertragspartner ausgleichen sollen, um die Geschäftsbeziehung zu stabilisieren. Diesen controllingtheoretischen Aspekt lieferte einige Jahrzehnte früher bereits die altklassische Anreiz/Beitrag-Theorie, gemäß

der sich **Anreize und Beiträge bei den Vertragspartnern in Balance befinden** (sollen).

Die **Ermittlung des Kundenwerts** und seine Analyse im Zeitablauf wird inzwischen auch empirisch gestützt (Witt 2003, S. 119 m.w.N., insbesondere auf Meffert/Bruhn). So wird der Kundenwert (gemessen in Gewinn pro Kunde in \$ über einen Fünfjahres-Horizont) vom Beginn einer Geschäftsbeziehung an verfolgt und beträgt bei

- ➔ Kreditkartenorganisationen zunächst -51, um dann ab der Folgeperiode kontinuierlich bis auf 55 anzusteigen;
- ➔ Wäschereiunternehmen von Anfang bereits 144 und verdoppelt sich beinahe innerhalb der fokussierten Fünfjahres-Frist;
- ➔ Großhandelsunternehmen 45 und wächst beinahe linear auf 168.

Speziell im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung werden stabile Geschäfts- und/oder Kundenbeziehungen immer mehr als zentraler Werttreiber identifiziert. So gibt es diverse empirisch fundierte Zusammenhänge zwischen Kundenbindung und -zufriedenheit und Werttreibung. Beispielsweise definiert das **Modell zur Ermittlung eines Return-on-Customer-Satisfaction RoCS** den RoCS als Verhältnis von

- ➔ Veränderung des Kundenwerts im Zeitvergleich
- ➔ Veränderung der Investitionen in zufriedenheitssteigernde Maßnahmen im Zeitvergleich.

Das RoCS-Konzept bezieht einzelne Erlös- und Kostenwirkungen ein, bricht aber die Hierarchie anders herunter (z. B. im Kostenbereich in Kosten der Zufriedenheitssteuerung; sonstige Kosten wie etwa Kapitalbindung, Herstellkosten etc.; im kundenbindungs-basierten Erlössektor entsprechend in die Wiederkaufwahrscheinlichkeit – insbesondere aufgrund von Ersatzkäufen – und in den Zeitraum bis zum Ersatzkauf); vgl. Fischer/Herrmann/Huber 2001, S. 1167. Daraus resultieren dann empirisch generierte niederrangige Werttreiber, die indes branchenspezifisch zu sehen sind (= branchenindividuelle bzw. -individualisierte Werttreiber), nämlich am Beispiel des deutschen Kfz-Handels ein Treibermix aus dienstleistungsnahen und eher

-fernen Einflussgrößen: Herstellerzufriedenheit, Qualitätszufriedenheit, Markenloyalität, Händlerloyalität, Fahrleistung, Zeit bis zum Ersatzkauf, Händlerzufriedenheit.

Diese empirisch durch Befragung generierten Treiber erklären in unterschiedlichem Ausmaß den Ersatzkauf und die Kundenbindung, die beide wiederum zentrale Größen im RoCS-Modell sind. Darüber hinaus existiert die landläufige Meinung: Es kommt bei stabilen Geschäftsbeziehungen zu sinkenden Akquisition- und Betreuungskosten (Homburg/Fürst/Sieben 2003, S. 57). Diese Hypothese basiert meist auf einem speziellen, leider eher wohl nur idealtypischen Grundmuster abgewandelter Kunden: Es gibt weiterhin eine marken- oder unternehmensbezogene Restloyalität, eine weiterhin vorhandene Gesprächsbereitschaft sowie (noch) keine neuen (stabilen) anderweitigen Supplierbeziehungen (Homburg/Fürst/Sieben 2003, S. 58). Überdies sei künftig besonders eine hohe Loyalität und Bindung bei bereits bekannten Profilen zurückgewonnener Kunden festzustellen.

## 2.2 Modellrechnungen im Rückgewinnungscontrolling

Es gibt inzwischen diverse idealtypische Rechnungen, wie gehaltene bzw. rückgewonnene Kunden erlös- und damit erfolgs- und schließlich auch werttreibend sind. (Witt 2003, S. 42 f.m.w.N., speziell Stauss/Seidel 2002). Im Kosten-/Nutzen-

Controlling als Teilmodul des Beschwerdecontrolling geht es nämlich um die Quantifizierung von **Kosteneffekten der Beschwerde**, wie etwa Bearbeitungskosten, Auswertungskosten, aber auch der Benefits, wie z. B. Wiederkaufsteigerung, Einstellungsänderung, Informationsnutzen für das Qualitätscontrolling. Gerade mit dem Fokus der Kundenbindung eignet sich eine Rechnung, die die Umsatzstabilisierung mittels Beschwerdemanagement operationalisiert (vgl. Abb. 1, modifiziert und auf die Voraufgabe zurückgehend nach Stauss/Seidel 2002, S. 361ff.).

## 2.3 Ziele im Rückgewinnungscontrolling

Geht man von relativ hohen (Ab)wanderungsraten von 15 - 20 % aus (Homburg/Fürst/Sieben 2003, S. 57), so sind die Ziele im Rückgewinnungscontrolling von besonderer Bedeutung. So kann **eine Reduzierung der Abwanderungsrate um 5 Prozentpunkte den Kundenwert von 25 bis sogar 85 % ansteigen lassen** (Homburg/Fürst/Sieben 2003, S. 58). Aus solchen Überlegungen resultieren Wertmaßstäbe, die im Rückgewinnungscontrolling als Ziele angelegt sind, die sich u.a. auch an Branchenerfahrungen orientieren. So sind Rückgewinnungsrenditen (= Renditen im Segment rückgewonnener Kunden) von über 100 % (Automotive), 80 % (Luftfahrt), etwa 60 % (Einzelhandel und Telekommunikation) und 40 % (Finanzdienste) durchaus üblich (lt. Homburg/Fürst/Sieben 2003, S. 59).

Fahrzeugbestand	10,9 Mio.
Werkstattbesuche / Tag	75.000
Unzufriedene Werkstattbesucher / Tag (2%)	1.500
Anzahl Werkstattbeschwerden / Tag	60
Anzahl Neuwagenkaufbeschwerden / Tag	4
Gesamt Beschwerdezahl / Tag	64
Erfolgsquote Beschwerdemanagement	50%
Begeisterte Beschwerdeführer / Tag	32
Begeisterte Beschwerdeführer / Jahr (250 Tage)	8.000
Durchschnittlich mögliche Kundenbindung	20 Jahre
Anschaffungsausgaben eines jeden begeisterten Beschwerdeführers in 20 Jahren:	
$5 \cdot 15 \text{ T€}$	75 T€
Servicebedingte Ausgaben eines begeisterten Beschwerdeführers in 20 Jahren:	
$20 \cdot 0,5 \text{ T€}$	10 T€
Gesamtausgaben, d. h. Umsatz durch „Beschwerdekunden“	85 T€
<b>Umsatzstabilisierung in 20 Jahren:</b>	
$8.000 \cdot 85 \text{ T€}$	rd. 700 Mio. €

Abb. 1: Umsatzstabilisierung durch Beschwerdemanagement bei VW / Audi

Typische **Abwanderungsursachen** (Homburg/Fürst/Sieben 2003, S. 62) sind z. B. (gemessen auf einer Sechskerskala mit der Höchstnote 6 = besonders wichtig):

Wechsel des Ansprechpartners	4,1
Produktunzufriedenheit	3,6
Preisunzufriedenheit	3,6
Fehler im Leistungsprozess	3,2
Schlechter Service	3,1
Vertrauensbruch	2,5
Negativimage	2,4
Schlechtes Beschwerdehandling	2,4
Angebotslücken	2,4
Standortlücken	1,6
Kundenabwerbung durch Konkurrenz	3,4
Attraktivere Konkurrentenwerbung aus Kundensicht	2,7
Tod des Kunden	3,9
Wohnortwechsel	3,4
Änderung der Lebensgewohnheiten	2,8
Abwechslungswunsch	2,0

Aus solchen zielbeeinflussenden Vorüberlegungen resultieren **konkrete Ziele im Rückgewinnungsmanagement** (Homburg/Fürst/Sieben 2003):

- **Profitabilitätssteigerung:** Auf der Ebene einzelner Geschäftsbeziehungen können Profitabilitätspotenziale erfolgreich zurückgewonnener Kunden abgeschöpft werden. Auf Unternehmensebene trägt die gezielte Rückgewinnung attraktiver, erfolgsstarker Kunden zu einer Verbesserung der Kundenstruktur bei. Zudem können Akquisitionskosten für den Ersatz abgewandelter Kunden eingespart und zukünftige Cashflows stabilisiert werden.
- **Schadensminimierung:** Ein effektives Rückgewinnungsmanagement kann negative Mund-zu-Mund-Propaganda ehemaliger Kunden vermeiden oder zumindest reduzieren helfen. Negative Erfahrungen werden in der Regel weitaus häufiger weitergegeben als positive. Untersuchungen im Finanzdienstleistungsbereich etwa zeigen, dass ein abgewandelter Kunde durch das Mitteilen schlechter Eindrücke durchschnittlich 1,5 weitere Abwanderungen verursacht.
- **Informationsgewinnung:** Schließlich zielt Rückgewinnungsmanagement auch darauf ab, Informationen über betriebliche Schwächen und Marktchancen zu gewinnen und so zukünftige Abwanderungen zu verhindern beziehungsweise neue Kunden akquirieren zu können.

Zuerst jedoch muss die Frage beantwortet werden: „Welche Kunden sind als wiedergewonnen zu betrachten?“ Wir empfehlen, einen Kunden dann als voll-

ständig zurückgewonnen anzusehen, wenn er seine Kündigung ausdrücklich widerrufen hat oder innerhalb eines bestimmten Zeitraums wieder zu einem üblicherweise zu erwartenden Geschäftsbeziehungs- bzw. Transaktionsmuster zurückkehrt. **Die drei zentralen Erfolgsgrößen** des Rückgewinnungsmanagements könnten einen monetär orientierten Ausschnitt einer kompletten Rückgewinnungs-BSC darstellen:

- **Die Rückgewinnungsrate** berechnet sich als Quotient aus der Anzahl der wiedergewonnenen Kunden und den insgesamt kontaktierten Ex-Kunden. Das ist eine rein mengenmäßige Betrachtung.

- **Der Rückgewinnungsgewinn** ergibt sich aus der Differenz zwischen Rückgewinnungsnutzen und -kosten. Entsprechend den Detailzielen eines Rückgewinnungsmanagements (Profitabilitätssteigerung, Schadensminimierung, Informationsgewinnung) steckt im Nutzen der Kundenrückgewinnung eine ökonomische, eine kommunikative und eine informative Komponente. **Der ökonomische Nutzen der Rückgewinnung liegt vor allem im kundenbezogenen Deckungsbeitrag**, der durch die Rückgewinnung des Kunden gehalten oder sogar gesteigert werden kann. Über eine Opportunitätsbetrachtung lassen sich dem ökonomischen Rückgewinnungsnutzen zudem Kosten zurechnen, die im Falle einer endgültigen Abwanderung durch Vertragsbeendigung und Neukundenakquisition angefallen wären. **Der kommunikative Nutzen der Rückgewinnung ist vor allem darin zu sehen, dass negative Mund-zu-Mund-Propaganda durch abgewanderte Kunden vermieden werden kann. Außerdem sprechen wiedergewonnene Kunden häufig besonders positiv über das Unternehmen.** Zum Dritten werden über das Rückgewinnungsmanagement besonders wertvolle Informationen gesammelt. Dies ist der **informative Nutzen**. Wichtig ist das gewonnene Wissen über betriebliche Schwachstellen und Marktchancen, um zukünftige Abwanderungen vermeiden und neue Kunden gewinnen zu können. **Die Rückgewinnungskosten setzen sich aus Kommunikations- und Angebotskosten zusammen.** Wie Praxiserfahrungen zeigen, überwiegen i.d.R. die Kommunikationskosten. Sie umfassen Personalkosten (etwa die Gehälter der Call-Center-Angestellten und des Leiters des Rückgewinnungsmanagements) sowie Sachkosten (etwa die Kosten der Call-

Center-Infrastruktur und des IT-Systems), ferner Kosten für die schriftliche und telefonische Kontaktaufnahme mit den wiederzugewinnenden Kunden. Die Angebotskosten setzen sich vor allem zusammen aus den finanziellen Rückgewinnungsanreizen beziehungsweise dem Gegenwert der materiellen oder immateriellen Wiedergutmachungen sowie aus den Aufwendungen für die Lösung der Probleme, die zur Kundenabwanderung führten.

- **Die Rückgewinnungsrendite** ist der Quotient aus Rückgewinnungsgewinn und -kosten und dient dem Vergleich mit anderen Investitionen (etwa der Neukundenakquisition).

### 3. Typische Rückgewinnungsregeln für die Controlling- und Marketingpraxis

In der Euphorie des Rückgewinnungsmanagements entstehen typische Rückgewinnungsregeln, die zwar grundsätzlich sinnvoll sind, jedoch nicht immer der empirischen Effektivität standhalten. So zeigen etwa Homburg/Fürst/Sieben 2003 folgendes Regelkonzept auf, bei dem es um **Prinzipien und Erfolgstreiber des Rückgewinnungsmanagements** geht: (vgl. zur wissenschaftlich etwas ausführlicheren Darstellung der Rückgewinnungsregeln insbes. Homburg/Sieben/Stock 2004, S. 34-36).

- Als Ausgangspunkt eines systematischen Rückgewinnungsmanagements müssen Manager **die Frage nach der Zielgruppe** beantworten, es muss also geklärt werden: „Welche Kunden sind als abgewandert zu betrachten?“ Diese auf den ersten Blick triviale Frage ist nicht einfach zu beantworten, und zwar aus folgenden Gründen: Erstens bahnt sich der Abbruch einer Geschäftsbeziehung über einen längeren Zeitraum an, bevor explizit der Abbruch (z. B. Kündigung) erfolgt. Zweitens wandern manche Kunden nur partiell ab (stille Abwanderung und/oder multiple sourcing gerade bei Dienstleistungen), so dass z. B. Kernleistungen weiterhin vom Stammanbieter, Zusatzleistungen aber woanders bezogen werden. Drittens ist zu beachten, dass eine Kundenabwanderung sowohl direkt (Unternehmensleistungen werden weniger oder gar nicht mehr in Anspruch genommen) als auch indirekt (der Bedarfsdeckungsanteil wird verringert)

erfolgen kann. Während sich eine direkte Abwanderung letztlich in einem Umsatzrückgang widerspiegelt, muss dies bei einer indirekten Abwanderung nicht unbedingt der Fall sein. So kann der kundenspezifische Umsatz zwar unverändert bleiben oder sogar ansteigen, der Anteil am gesamten Ausgabenbudget des Kunden jedoch gleichzeitig zurückgehen. Eine Abwanderung dieser Art wird begünstigt, wenn der Kunde mehrere Geschäftsbeziehungen unterhält; beispielsweise verfügen 30 bis 40 Prozent aller Kunden über mehr als eine Bankverbindung. Um eine indirekte Kundenabwanderung festzustellen, sollten Unternehmen regelmäßig die Share-of-Wallet-Analyse durchführen, um sich verschiebende Ausgabenanteile des Kunden zu erkennen.

● Das Rückgewinnungscontrolling sollte Manager nicht nur mit Informationen darüber versorgen, welche Kunden abgewandert sind, sondern auch weshalb. Obgleich von grundlegender Bedeutung, gehen der **Ursachenanalyse** bisher erst wenige Unternehmen systematisch nach. Man unterscheidet **unternehmensinterne, wettbewerbsbezogene und kundenursächliche Abwanderungsgründe**, die jeweils unterschiedlich gut vom Anbieter erkannt und beeinflusst werden können. Wie können nun die Abwanderungsursachen identifiziert werden? Hierfür stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. **Bereits die Analyse von Kündigungsschreiben oder Beschwerden** fördert oftmals erste Erkenntnisse zutage. Darüber hinaus hat sich die **Critical Incident Technique** (Methode der kritischen Vorfälle) als hilfreich erwiesen. Mit diesem Verfahren können Unternehmen Geschehnisse identifizieren, die abgewanderte Kunden als besonders unbefriedigend erlebt haben. Die Methode beruht auf einer systematischen Befragung, bei der ausgewählte Ex-Kunden gebeten werden, Situationen mit dem Anbieter zu beschreiben, die bei ihnen zu hoher Unzufriedenheit und schließlich zur Abwanderung führten.

● Welche Kunden gilt es vorrangig wiederzugewinnen? Man kann sich nach dem erwarteten Rückgewinnungserfolg orientieren. Dieser ergibt sich aus dem **Kundenwert des Kündigers** (Kündigerwert) sowie der Wahrscheinlichkeit, ihn durch entsprechende Maßnahmen tatsächlich zurückzugewinnen (Rückgewinnungswahrscheinlichkeit). Für die Erfolgskalkulation stehen verschiedene Methoden zur Auswahl. Ein gängiges

Verfahren ist die Erstellung eines Scoringmodells. Hierbei wird der (künftige) Wert von abgewanderten Kunden (beziehungsweise Kundensegmenten) anhand zuvor festgelegter Kriterien ermittelt. Als Kriterien sollten auf der Erlösseite neben dem erwarteten Umsatz insbesondere das **Cross- und das Up-Selling-Potenzial sowie das Weiterempfehlungspotenzial berücksichtigt werden**. Auf der Kostenseite sind die durch die wieder aufgenommene Kundenbeziehung entstehenden Aufwendungen (etwa Kosten der Leistungserstellung oder Betreuung) anzusetzen. Je nach Unternehmen können die einzelnen Kriterien unterschiedlich stark gewichtet werden. Die Rückgewinnungswahrscheinlichkeiten können mithilfe der ermittelten Abwanderungsursachen abgeschätzt werden. Generell gilt: Je stärker das Unternehmen die Abwanderungsursache beeinflussen kann, desto höher ist die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit. Tendenziell ist somit die Chance für eine Rückgewinnung bei unternehmensbezogenen Abwanderungsursachen am höchsten und bei kundenbezogenen Abwanderungsursachen am geringsten.

● Kunden wandern meist nicht von heute auf morgen ab. Stattdessen verläuft der **Abbruch einer Geschäftsbeziehung** gewöhnlich in mehreren Phasen. Eine ausschließlich reaktive Rückgewinnung nach dem Eingang der Kündigung greift deshalb zu kurz. Vielmehr sollten Unternehmen die Chance nutzen, den Kunden noch vor seiner offiziellen Kündigung vorbeugend von der Fortführung der Geschäftsbeziehung zu überzeugen. Hierzu müssen in einem ersten Schritt geeignete Frühwarnindikatoren für eine drohende Abwanderung ermittelt werden. Für die Deutsche Lufthansa ist zum Beispiel das Einlösen vieler Miles&More-Punkte ein solcher Indikator. Bei einem großen Kundenstamm kommen verstärkt Verfahren des Data Mining zum Einsatz, die sich speziell für die Analyse von sehr großen Datenmengen eignen.

● Wenn die Abwanderung nicht vorbeugend verhinderbar war, sollte man die Ex-Kunden zumindest durch eine schnelle Kontaktaufnahme innerhalb von wenigen Tagen nach Eingang der Kündigung überraschen, z. B. mit Hinweis auf Fehlerbeseitigung. Schnelligkeit und Timing sind also wichtig!

● **Sollen verlorene Kunden zurückkommen, müssen sie einen Anreiz er-**

**halten.** Dieser besteht jedoch nicht allein darin, mit hohen finanziellen Rückkehrprämien zu locken. Im Gegenteil: Häufig werden auf diese Weise sogar die falschen, d. h. die unprofitablen und illoyalen Kunden zurückgewonnen. Erfolgversprechender ist es, dem Kunden ein aus seiner Sicht faires Angebot zu machen, das bei den Ursachen seiner Abwanderung ansetzt. Das Ziel muss sein, den subjektiv erlittenen Schaden des Kunden auszugleichen. Häufig geht es dabei weniger um **eine materielle als um eine psychologische Wiedergutmachung**, zum Beispiel in Form einer ehrlich gemeinten Entschuldigung. Ein kleines finanzielles beziehungsweise materielles Rückgewinnungsangebot kann jedoch als Geste des guten Willens dienen, um das aufrichtige Bemühen noch zu unterstreichen. Möglichkeiten hierzu gibt es in jeder Branche: verbesserte Konditionen, Ausgleich des finanziellen Verlusts, kostenlose Reparatur, zügiger Umtausch oder Ersatz des mangelhaften Produkts.

● Ein effektives Verfahren zur Rückgewinnung ist ein weiterer Schlüssel zum Erfolg. **Der Rückgewinnungsprozess sollte formal klar und einfach geregelt sein**, indem ein Sollablauf festgelegt und schriftlich dokumentiert wird. Vorhandene Schnittstellen zu anderen Abteilungen müssen hierbei berücksichtigt werden. Vor allem ist genau zu definieren, wie schnell die Kunden Rückantwort erhalten sollen und wie sie in die Entscheidungsfindung einzubinden sind. Bei aller Standardisierung des Rückgewinnungsprozesses dürfen die Mitarbeiter jedoch nicht zu stark in ihrem Entscheidungs- und Handlungsspielraum eingeschränkt werden. Stattdessen sollten sie eigenständig und ggf. abteilungs- und bereichsübergreifend Maßnahmen zur Rückgewinnung einleiten können.

● Das beste Rückgewinnungsangebot sowie der professionellste Rückgewinnungsprozess führen jedoch nur dann zum gewünschten Erfolg, **wenn der Umgang des Anbieters mit dem abgewanderten Kunden insgesamt angenehm und fair ist**. Mitarbeiter sollten deshalb darum bemüht sein, während des Rückgewinnungsgesprächs eine gute Atmosphäre zu schaffen. Das heißt zunächst einmal: Der Kunde ist höflich und zuvorkommend zu behandeln. Dies erweist sich nicht immer als ganz einfach, da abgewanderte Kunden teilweise noch stark verärgert sind und den Kontakt mit

dem Unternehmen als Gelegenheit nutzen, erst einmal „richtig Dampf abzulassen“. Um so wichtiger ist es, **aufmerksam zuzuhören sowie einfühlsam und verständnisvoll zu agieren**. Gerade das persönliche oder telefonische Gespräch bietet eine gute Gelegenheit, auf die spezifischen Probleme und Vorstellungen der Kunden einzugehen und ihnen zu zeigen, dass das Unternehmen sie wertschätzt. Erfahrungen des Mobilfunkunternehmens E-Plus unterstreichen noch einmal die Wichtigkeit eines guten zwischenmenschlichen Umgangs: So konnten dort etwa 10 Prozent aller ursprünglich gekündigten Verträge allein aufgrund des Rückgewinnungsgesprächs verlängert werden, ohne dass das Unternehmen den Kunden zusätzliche Anreize hätte bieten müssen.

● Die Rücknahme der Kündigung beziehungsweise die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung ist erst der Anfang. Der Rückgewinnungsaufwand rentiert sich erst, **wenn der Kunde sein altes Geschäftsgebaren wieder aufnimmt** oder die Geschäftsbeziehung sogar noch intensiviert. Auch wenn die Basis hierfür geschaffen wurde, liegt es jetzt am Unternehmen, den Kunden in seiner Entscheidung zu bestätigen („Kundenkontakt“). Die Deutsche Telekom lässt hierzu ausgewählten Kunden etwa vier bis sechs Wochen nach Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung ein Bündel von Vorteilen in Form eines „Re-Welcome-Package“ zukommen. Zum „After-Recovery“-Programm einer Luftfahrtgesellschaft gehört unter anderem, die wiedergewonnenen Kunden in Beiräte miteinzubeziehen, die dem Anbieter regelmäßig kritisches Feedback zu den Unternehmensleistungen geben. Hierdurch werden die zurückgekehrten Kunden emotional stärker an das Unternehmen gebunden.

● Nur wenn die Wirksamkeit der eingesetzten Maßnahmen fortlaufend gemessen und kontrolliert wird, können Manager **interne Implementierungsbarrieren überwinden** und eine dauerhafte Akzeptanz im Unternehmen sicherstellen. Bisher wird eine professionelle Erfolgskontrolle erst von wenigen Unternehmen praktiziert. **Für die meisten Mitarbeiter ist die Wiedergewinnung von Ex-Kunden ungewohnt und gestaltet sich unangenehmer als die Neukundenakquisition**. Statt potenziellen Neukunden die Vorteile des eigenen Unternehmens zu erläutern, müssen sich die Mitarbeiter und Manager mit betrieblichen Schwächen und Feh-

lern beschäftigen. Wichtig ist es daher, in den Köpfen der Beschäftigten eine positive Einstellung gegenüber Problemen und Fehlern zu erzeugen. Auch das Management darf hiervon nicht ausgenommen bleiben: Nicht das Benennen und Bestrafen von Schuldigen sollte für die Führungskräfte im Vordergrund stehen, sondern die Wiedergutmachung gegenüber abgewanderten Kunden sowie das zukünftige Fehlervermeiden.

#### 4 Empirisch basierte Problempositionen aus Controllingsicht

Summa summarum verspricht ein gutes Rückgewinnungscontrolling also gute qualitative und auch monetäre Erfolge. Ob diese Perspektive tatsächlich der Realität entspricht, sollte empirisch überprüft werden. Die nachfolgenden ausgewählten und zusammengefassten Ergebnisse einer entsprechenden Feldstudie **relativieren die Euphorie des Rückgewinnungscontrolling**. Als erstes springen die Prozesskosten ins Auge. Immerhin 78 % der befragten Unternehmen gaben an, Rückgewinnungscontrolling speziell aufgrund hoher Prozesskosten nicht oder nur sporadisch einzusetzen. Kostentreibend wurden hier insbesondere Personalkosten genannt. Darüber hinaus nannten immerhin 53 % aller befragten Unternehmen weitere Transaktionskosten (Schulungskosten, Erueierung von Fehlern). Diese diversen Kostenkategorien wirken insbesondere aus subjektiver Sicht erfolgswirksam (vgl. Abb. 2 mit einer Darstellung, die sich am DBU-Prinzip anlehnt und Durchschnittswerte wiedergibt). Dargestellt ist hier die Sicht verantwortlicher Bereichsmanager, die von der Kundenab-

wanderung betroffen sind und daher ein besonderes Rückgewinnungsinteresse aufweisen sollten. Man sieht sehr deutlich, dass die **erfolgsvernichtende Wirkung diverser Kostenarten** gravierend überschätzt wird, dieser Aspekt aber gleichwohl den Einsatz/Ausbau des Rückgewinnungscontrolling hemmt!

Aus solchen kostenbasierten Überlegungen resultieren auch **kundenbindungs- bzw. -rückgewinnungsnahe monetäre Rückgewinnungsindikatoren** mit ihrem jeweiligen Bedeutungsgewicht bei einem einzelnen Kunden, und zwar speziell im B2B-Bereich (vgl. Abb. 3). Sie wurden in der vorliegenden Erhebung dadurch ermittelt, dass rückgewonnene Kunden kennzahlenbasiert analysiert und dann – speziell mittels Cluster- und Diskriminanzanalyse – entsprechend segmentiert wurden. Es handelt sich dabei um relativ leicht erhebbare bzw. schätzbare Inputdaten vor der Abwanderung aus Anbieterperspektive.

Eingedenk aller Schwierigkeiten, die Vielfalt von Wiedergutmachungsmöglichkeiten in einen monetären Effekt umzurechnen, kam dennoch eine Faustregel heraus: **Das Kosten-/Nutzen-Verhältnis von Incentives für die Kunden ist wichtig**: Die monetär bewertete Wiedergutmachung sollte mindestens bei 5 % des Jahresumsatzes liegen, um als wirksame, also rückgewinnende Wiedergutmachung zu wirken (B2C; entsprechend B2B 12 %).

Zuordnung CM-Themen-Tableau

25	35	36	K	V	F
----	----	----	---	---	---

Kostenkategorie	Subjektiver Anteil am Rückgewinnungserlös	Objektiv ermittelter Anteil	Controllinghemmend lt. Praxis
Personalkosten	43	12	Ja
Sonstige Transaktionskosten	24	23	Ja
Wiedergutmachungskosten	22	8	Nein
Sonstige Kosten	19	9	Nein

Abb. 2: Kosten im Rückgewinnungsmanagement

Stetiger Umsatzzuwachs in den letzten acht Kundenquartalen vor Abwanderung	25
Kulanzkosten < 2 % Umsatz	19
Mind. 56 % Beschaffungsausgaben-Anteil beim aufgekündigten Supplier	18
Summe über alle gewährten Rabattarten > 12 % vom Bruttoumsatz des Kunden	13
Kundenseitige Logistikkosten der Beschaffung > 6 % vom Bruttoumsatz	12
Sonstiges	13

Abb. 3: Monetäre Rückgewinnungsindikatoren

# INNOVATIVE LEISTUNGSVERRECHNUNG

am Fallbeispiel der Glasklar AG

von Hubert Bauer, Bad Tölz

Konstanter Kostendruck und die Forderung nach mehr Kostentransparenz in Unternehmen machen auch vor der Informationstechnologie (IT) keinen Halt. Mit der IT-Leistungsverrechnung steht ein innovatives Steuerungsinstrument zur Verfügung, das die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des ITEinsatzes beleuchtet und Einsparpotenziale lokalisiert. Basis ist eine verursachungsgerechte Zuordnung und Verrechnung von IT-Leistungen – auch als Grundlage fundierter Kapazitäts- und Budgetplanungen.

Am Beispiel der Glasklar AG, eines fiktiven mittelständischen Unternehmens, wird gezeigt, wie das neue Verfahren zu Kosteneinsparungen in der IT und zur Optimierung der Geschäftsprozesse führt. Durch den Einsatz von Catenic Anafee, einer auf die IT-Leistungsverrechnung spezialisierten Software-Lösung, konnte die Glasklar AG einen Return on Invest (ROI) von deutlich mehr erzielen.

## Herkömmliche Situation der Glasklar AG

Bisher wurden die IT-Gesamtplankosten nach Anzahl der Arbeitsplätze auf die Fachbereiche der Glasklar AG umgelegt; dabei waren die Arbeitsplätze nach einem Punktesystem gewichtet. Sämtliche IT-Kosten für die Unternehmensgruppe wurden auf einer zentralen Kostenstelle gebucht.

Die IT-Aufwendungen waren in grobe Funktionsbereiche eingeteilt (z. B. Lotus Notes, SAP) und über eine Divisionskalkulation mit MS Excel auf ein Punktesystem abgebildet. Insgesamt wurden rund zehn IT-Leistungen definiert (siehe unten stehendes Beispiel), deren Gewichtung nach Anschaffungswert und IT-Serviceaufwand vorgenommen wurde. So erfolgte die Belastung für einen Laptop mit drei Punkten und für einen Desktop mit zwei, da Betrieb und Wartung des Laptops aufwändiger sind als bei einem Desktop oder NC (Network Computer). Ebenso wurde für einen PC-Arbeitsplatz eine Punktezahl festgelegt. Der Preis für einen Punkt ergab sich dann aus der Division der IT-Gesamtplankosten durch die Summe aller Punkte.

## Beispiel zur pauschalen Verrechnung von IT-Kosten (Dezember 2004):

395 Desktops	à 2 Pkt.	790 Pkt.
165 Laptops	à 3 Pkt.	495 Pkt.
560 Mailboxen	à 1 Pkt.	560 Pkt.
70 NC	à 1 Pkt.	70 Pkt.
250 SAP	à 5 Pkt.	1250 Pkt.

**Summe 3165 Pkt.**

Planbudget GE = 205.725,- GE  
Geldeinheiten → 65 GE/Pkt.

Desktop	130 GE	NC	65 GE
Laptop	195 GE	SAP	325 GE
Mailbox	65 GE	...	



Im Oktober 1999 gründete er gemeinsam mit Fabian Mäsch die CATENIC GmbH und ist seit der Umwandlung in eine AG im Januar 2001 als Vorstandsvorsitzender verantwortlich für die Bereiche strategische Planung und Finanzen.  
E-Mail: [hubert.bauer@catenic.com](mailto:hubert.bauer@catenic.com)

Nach dem herkömmlichen Verfahren waren die manuell ermittelten, auf die Fachbereiche umgelegten IT-Kosten für die Kostenstellenverantwortlichen nicht nachvollziehbar, Kostentreiber blieben unerkannt.

Unter zunehmendem Kostendruck ergaben sich bei der Glasklar AG Diskussionen mit immer wiederkehrenden Inhalten:

- Warum wird allen SAP-Anwendern im Unternehmen trotz unterschiedlicher Nutzung gleich viel berechnet?
- Welcher IT-Kostenanteil kann für die Prozesskosten der Fachbereiche veranschlagt werden? Was kostet beispielsweise die Erstellung von Buchungsjournalen, Summen- und Saldenlisten oder wichtiger Kennzahlen für die Geschäftsleitung?
- Wie können die IT-Anwender Kosten sparen?
- Wie können Fachbereiche die IT-Kostenplanung beeinflussen und unterstützen?

Weil viele Kostenstellenleiter nur einige wenige Reports pro Monat aus SAP nutzen, jedoch die volle Nutzungspauschale bezahlen mussten, gaben einige ihren SAP-Zugang zurück, um Kosten zu sparen. Die Reports wurden dann von den Assistenten und Assistentinnen abgerufen, IT-Kosten konnten also nicht gespart werden. Die Prozesskosten im Fachbereich stiegen sogar an.

## Praktische Konsequenzen für die Glasklar AG

Den Verantwortlichen der Glasklar AG war klar: Nach deutlichen Kosteneinsparungen in den vorangegangenen Jahren, die vor allem über Systemkonsolidierungen und Standardisierungen erreicht worden waren, ließen sich weitere Senkungen nur noch mit Unterstützung der Fachbereiche realisieren. Um die Mitarbeiter für den Kosten sparenden Umgang mit IT-Ressourcen zu sensibilisieren, entschied sich das Unternehmen für die **Einführung einer Software-Lösung zur verursachergerechten Leistungsverrechnung: Catenic Anafee**. Besonders wichtig waren neben der vollständigen Abdeckung der Funktionsanforderungen die schnelle Einführung und enge Anbindung an die vorhandene Systemlandschaft. Geschäftstätigkeiten wie „Bestellung anlegen“ oder „Profit & Loss-Report erstellen“ sollten auf Basis fester Preise den nutzenden Fachbereichen in Rechnung gestellt werden.

Das Projekt zur verursachungsgerechten Leistungsverrechnung sollte unter anderem Antwort auf folgende Kernfragen geben:

- Welche IT-Leistungen (IT-Produkte) müssen definiert werden, um eine gemeinsame Sprache mit den Fachabteilungen zu finden und die Leistungen nachvollziehbar abrechnen zu können?
- Wie kann die spezielle Kostenstruktur einer IT-Organisation wirtschaftlich und hoch automatisiert abgebildet werden, um die Kosten der Lei-

stungen exakt berechnen und laufend verfolgen zu können?

- Wie können Basisleistungen wie Datensicherung oder Sicherheit auf prozessnahe IT-Produkte abgebildet werden?
- Wie können die Kosten konsolidierter Serverplattformen auf die darauf befindlichen Anwendungen und letztlich auf die darunter liegenden geschäftsrelevanten Funktionen abgebildet werden?

## Einführung einer verursachungsgerechten Leistungsverrechnung

In einem ersten Schritt wurde die Übernahme von Stammdaten der Glasklar AG – darunter Organisationsstruktur und Useridentifikationen – in die Softwarelösung Catenic Anafee eingerichtet. Danach wurden die laufenden Kostenbelege aus der SAP-Lösung für das Controlling (SAP-CO) und die Verbrauchsinformationen pro Geschäftssystem und Organisationseinheit in die Anafee-Datenbank eingelesen (z. B. Transaktionen aus dem SAP-System).

## Die Software unterstützte folgende Schritte:

- **Definition eines Servicekataloges:** Bei der Glasklar AG wurden insgesamt 40 verschiedene IT-Services und -Servicepakete festgelegt und später abgerechnet, von denen die SAP-Transaktionen mit nahezu 75 Prozent den Schwerpunkt bilden. Darüber hinaus wurden 20 Lotus Notes Server,

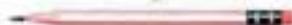
Inventardatenbank, WAN/LAN, Internetnutzung und Remote-Einwahl vom Heimarbeitsplatz einbezogen.

- **Mengenplanung der Fachbereiche** auf Grundlage des Servicekataloges.
- **Preiskalkulation auf Basis von Plankosten** und Planmengen im Rahmen einer Kostenträgerrechnung.
- **Zuordnung der Verbrauchsmengen im „Ist“**. Daraus resultierend Belastung der Fachbereiche und Entlastung der IT-Kostenstellen.
- **Automatische Verbuchung in SAP** per Batch-Input.
- **Rechnungsversand per E-Mail** im PDF-Format.
- **Präsentation der Ergebnisse im Intranet:** Fachbereichsleiter und IT-Verantwortliche können hier entsprechend der hinterlegten Berechtigung interaktiv und detailliert Einblick in die Verrechnung erhalten.
- **Organisationseinheit, abgenommene Menge (Ist), Preis, Rabatt.**
- **Deckungsbeitragsrechnung** auf beliebigen Servicehierarchien.
- **Analyse Kosten- / Mengenabweichungen.**
- **Vergleiche Plan – Forecast-Ist,** bezogen auf Kosten, Mengen, Umsatz etc.
- **Kostenzusammensetzung nach Kostenarten.**
- **Weiterverarbeitung in Excel.**

Auf Grund fertiger Integrationsmechanismen und einer zertifizierten Standardschnittstelle zu mySAP ERP konnte Catenic Anafee nach einer kurzen Einführungszeit von nur zwölf Mitarbeiter-tagen in Betrieb gehen; diese wurden

# TREUFELS

Personal für das Finanz- und Rechnungswesen



## EXPERTEN FÜR IHR FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

Unsere Experten finden pragmatische und kostengünstige Lösungsansätze. Sie bringen mehrjährige Linienerfahrung aus dem Controlling und der Buchhaltung mit und wissen, was es heißt, mit knappen Personalres-

sourcen auf immer neue gesetzliche und betriebliche Anforderungen reagieren zu müssen. TreuenFels bietet Ihrem Unternehmen passende Spezialisten oder stellt ganze Teams. Wir freuen uns auf Ihren Anruf.

Hamburg 040 / 376 44-444 · Frankfurt 069 / 7593-7676 · Berlin 030 / 88 706-2031  
Düsseldorf 0211 / 3003-306 · Stuttgart 0711 / 222 54-130 · München 089 / 288 90-300

[www.treuenfels-personal.de](http://www.treuenfels-personal.de)

- Einführung neuer Controllingbereiche
- 
- Audit Projekte nach Sarbanes Oxley
- 
- IFRS/US-GAAP-Einführung
- 
- Aufbau von Managementinformationssystemen
- 
- Integration Rechnungswesen nach Fusion
- 
- Optimierung des Forderungsmanagements

Interner Empfänger  
Abteilung XYZ  
Herr Dr. Michael Durchblick  
80456 München

Rechnung für IT-Services  
Abt. Zentrale Dienste intern  
Herr Franz Clever  
80456 München

## Ihre Leistungsabrechnung für September 2004

Die Verbuchung auf KST 4711-7 erfolgt automatisch.

Die Leistungsbereiche im Überblick	Betrag (A )
Finanzen	7.697,12
Einkauf	5.201,93
Arbeitsplatz	30.047,00
<b>Rechnungsbetrag</b>	<b>42.946,05</b> <small>(sept. 2003 = 46.269,-)</small>

Einzelaufstellung	Anz	Preis (A )	Betrag (A )
Finanzen			
Anlagenstammsatz anlegen	143	1,97	281,71
Einzelposten Debitoren	2010	3,09	6.210,90
Saldenanzeige Kreditoren	67	2,49	166,83
Beleg anzeigen	763	1,36	1.037,68
Zwischensumme			7.697,12

Einkauf			
Bestellung anlegen	94	7,62	716,28
Bestellung ändern	153	6,67	1.020,51
Lieferantenstammsätze	934	3,71	3.465,14
Zwischensumme			5.201,93

Arbeitsplatz			
Desktop	320	64,30	20.576,00
Notebook	75	112,00	8.400,00
Mailboxgröße in GB	35,7	30,00	1.071,00
Zwischensumme			30.047,00

jeweils zur Hälfte von internen und externen Mitarbeitern über einen Zeitraum von drei Monaten geleistet. Eingebunden in die neue IT-Leistungsverrechnung sind heute 1.400 IT-Arbeitsplätze an drei Dutzend Standorten in Deutschland.

### Auswirkungen der innovativen Leistungsverrechnung

Neben Kosteneinsparungen in der IT verhilft die neue Leistungsverrechnung der Glasklar-Gruppe zur weiteren Verbesserung der Geschäftsprozesse: Durch die Abrechnung signifikanter Transaktionen wird rasch deutlich, wenn in der Praxis Abläufe vom optimalen Pfad abweichen

und beispielsweise Teilschritte wie „Bestellung ändern“ im Verhältnis zu „Bestellung anlegen“ zu häufig durchgeführt werden. In solchen Fällen birgt der Geschäftsprozess vermutlich Optimierungspotenzial.

Darüber hinaus ist es möglich, die Kosten des ITEinsatzes in den verschiedenen Geschäftsprozessen zu identifizieren und zu optimieren. Werden Mitarbeiter beispielsweise für die Nutzung einer kostspieligen Online-Datenbank zur Kasse gebeten, achten sie verstärkt darauf, ob sie diese weiterhin eifrig nutzen oder auf die billigere Variante des Archivs umsteigen. Durch das gesteigerte Kostenbewusstsein

der Mitarbeiter lassen sich bei der Glasklar AG Investitionen, die für die Erweiterung der Online-Datenbank anfallen würden, verzögern oder sogar vermeiden.

Ähnlich positive Effekte bewirkt die Abrechnung nach verschiedenen SAP-Transaktionen, zu denen etwa das Aufrufen von Reports, das Anlegen von Debitoren oder das Vorhalten bestimmter Stammdaten gehören. **Da das Erstellen von SAP-Reports jetzt etwas kostet, können Abteilungsleiter auf die Anwender einwirken, die Aufrufe auf das wirklich notwendige Maß zu reduzieren.** Auch können durch Verlagerung in weniger nutzung-intensive Tageszeiten Lastspitzen vermieden werden, die eine Erweiterung der IT-Infrastruktur wie Rechner, Server oder Netzkapazitäten erfordern würden.

### Beispiele für Transaktions-einsparungen in SAP

- Für die Erstellung der Monatsabschlüsse werden die vorhandenen Rechnerkapazitäten stark in Anspruch genommen, weshalb am Monatsende die SAP-Transaktionen, die nicht zum Bilanzabschluss benötigt werden, mehr als sonst kosten. Dadurch werden die Anwender davon abgehalten, beispielsweise die Disposition

durchzuführen, die sie auch auf andere Tage verschieben könnten. Das verhindert Spitzenlasten und macht das Aufrüsten der Rechnerkapazitäten überflüssig.

- Wird für das Anlegen und Vorhalten eines Kunden im SAP-System ein bestimmter Betrag fällig, durchforstet der Nutzer die Datenbank nach möglichen Doppelgängern. Er verringert damit unmittelbar die IT-Kostenbelastung seiner Kostenstelle und vermeidet den späteren Mehraufwand der mit Kundendubletten einhergeht. ■

#### Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	33	39	F	L	P
----	----	----	---	---	---

# LITERATURFORUM

## Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren!  
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich begrüße Sie herzlich zur „Congress-Ausgabe“. Ich habe wieder für Sie recherchiert und gelesen und einen bunten „Bücherstrauß“ zusammengestellt. Entsprechend der vielfältigen Interessen und Bedürfnisse meiner Leserinnen und Leser habe ich dabei nicht nur ein breites Themenspektrum aufbereitet, sondern auch sowohl die berücksichtigt, die „Klassisches und Bewährtes“ mögen als auch jene, die eher „Kritisches und Modernes“ bevorzugen.

- ➔ Neues im und zum Controlling, u. a. eine Neuerscheinung aus der Reihe Controlling Beispielfeste sowie ein Handbuch zum modernen Controlling (Advanced Controlling)
- ➔ Themen des externen und internen Rechnungswesens unter besonderer Berücksichtigung der IFRS
- ➔ Informationstechnik und Informationsmanagement mit Akzent auf controllingrelevante Themen wie IT-Controlling oder Zertifizierung und Auditierung
- ➔ Unternehmensfinanzierung
- ➔ Führungsfragen und -probleme
- ➔ Kommunikation als Kernkompetenz und als immaterieller Vermögenswert
- ➔ Projektmanagement



## Neues im und zum Controlling

**Bischof, Regina: SAP, Excel und Controlling**

Offenburg: Verlag für ControllingWissen 2004 – 128 Seiten A4 – € 56,80

### Autorin und Zielsetzung

Frau Regina Bischof schrieb diesen Erfahrungsbericht am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens als Leiterin Controlling der Gämmerler AG. Das Buch erscheint als Controlling Beispielfest 7.

### Inhaltsüberblick

Gründe für die Neuausrichtung im EDV-System – Projekteinführungsphase – Produktivstart und danach – Grundsätzliches zum Controlling mit SAP – Zusammenspiel SAP und Excel – Prozess der Kundenauftragsabwicklung mit SAP – Produktkosten mit SAP – Monatliche Abstimmarbeiten mit SAP – Erarbeiten eines Monatsberichts – Planungsprozess.

### Würdigung

Die Autorin vermittelt einen engagierten und authentisch geschriebenen Erfahrungsbericht über die Einführung von SAP und über den Einsatz von SAP im und für das Controlling. Sie macht den Umstellungs- und Nutzungsprozess im doppelten Sinne einsehbar: im Sinne von Transparenz und Verstehen, z. B. durch Darstellung der Projektarbeit, als auch im Sinne von Nachvollziehbarkeit, z. B. durch Listen- und Maskenbilder zum „Anfassen“. Das Zusammenspiel von Technik, Controlling-Philosophie und persönlicher Kompetenz als „Erfolgsdreieck“ kommt deutlich zum Ausdruck und wird anschaulich vermittelt. Die Ausführungen dürften auf viele mittelständische Unternehmen mehr oder minder direkt übertragbar sein. Es kommen zahlreiche „typische“ Frage- und Aufgabenstellungen zur Sprache. Erfreulich ist die realistische und nicht idealistische Darstellung der Möglichkeiten und Grenzen von SAP. Bemerkenswert ist ferner die Beschreibung unter den Bedingungen und Gegebenheiten der Praxis einschließlich der üblichen Klippen, Hürden und Stolpersteine. Dazu zählt z. B. auch, dass ein Unternehmen lebt und die Anwendung von SAP und die Nutzung neuer Möglichkeiten immer wieder überdacht werden muss, ohne sich vorschnell von den angebotenen Möglichkeiten verleiten zu lassen. Ein Satz aus dem Schlusswort fasst die Botschaft dieses Beispielfestes treffend zusammen: „Das SAP ist die Datenquelle, Excel ein Arbeitsmittel und Controlling macht der Controller mit dem Management“.

**Weber, Jürgen: Das Advanced Controlling-Handbuch**

Weinheim: Wiley-VCH Verlag 2005 – 513 Seiten – € 49,90

### Autor und Zielsetzung

Prof. Dr. Jürgen Weber lehrt Controlling an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU). Er ist Herausgeber der Zeitschrift für Controlling und Management und Autor zahlreicher Bücher und darüber hinaus Gründungsmitglied der Cton GmbH sowie Mitglied

des Kuratoriums des Internationalen Controller Verein eV. Das vorliegende Handbuch beruht auf der Schriftenreihe „Advanced Controlling“ und basiert damit auf breiter empirischer Erfahrung. Der Untertitel definiert den Anspruch des Buches: Alle entscheidenden Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente.

#### **Inhaltsüberblick**

Was machen Controller wann warum? – Verhaltensorientiertes Controlling – Controller und Manager im Team – Erfahrungen mit der Balanced Scorecard – Value Based Management erfolgreich umsetzen – Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting – Mittelfristplanung und Operative Planung – Marktorientierte Instrumente des Controlling – Erfolgreich durch Kennzahlen – Benchmarking Excellence – Kostenrechnung auf dem Prüfstand – Steuerung der Supply Chain.

#### **Würdigung**

Das vorliegende Buch dokumentiert das von Weber erarbeitete und vertretene Controllingverständnis sowie die von Weber gemeinsam mit anderen, insbesondere im Rahmen des CCM (Center for Controlling and Management) bearbeiteten Themenfelder. Weber nimmt in diesem Buch eine verhaltensbezogene Perspektive ein und vertritt die Sichtweise des Controllings als Rationalitätssicherung. Er fordert von den Controllern eine umfassende Führungsunterstützung und bewertet deren derzeitige Rolle und Beitrag eher kritisch. Advanced im Sinne von fortschrittlich bedeutet für diese Neuerscheinung, an der Front der Entwicklung zu stehen, ohne jedoch die modernen Trends und Entwicklungen unkritisch und unreflektiert zu übernehmen. Vielmehr sind Nützlichkeit und zusätzlicher Erkenntnisgewinn neben der praktischen Umsetzbarkeit weitere entscheidende Kriterien zur Einordnung und Bewertung der diskutierten Konzepte und Instrumente. Das Buch zeichnet sich aus durch ein klares und unverkennbares Profil; durch eindeutige Botschaften an Controller und Manager; der ernsthaften Zielsetzung, Controller zu fordern und zu fördern im Interesse einer angemessenen und zukunftssicheren Rolle und nicht zuletzt durch eine prägnante Darstellung und gute Lesbarkeit. Wer sich mit der fortschrittlichen Leistungsfähigkeit von Controlling befasst, kommt an diesem theoretisch-praktischen Buch nicht vorbei.

#### **Hartmann, Matthias H. (Hrsg.): Berichtswesen für High-Tech-Unternehmen**

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2004 – 475 Seiten – € 68,-

#### **Autoren und Zielsetzung**

Der Herausgeber, Professor Dr. Matthias Hartmann, lehrt an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Das Buch ist entstanden durch die Zusammenarbeit von 28 Autoren aus Hochschulen, Beratung und Unternehmenspraxis. Anlass zu diesem Buch war eine Seminarreihe für Praktiker, die der Herausgeber leitete. Ausgangspunkt dieser Neuerscheinung bildet die spezifische Gestaltung des Berichtswesens in High-Tech-Unternehmen und damit das Reporting mit Balanced Scorecard, web-basierten Systemen und Beteiligungsmanagement.

#### **Inhaltsüberblick**

Einleitung – Kommunikation (z. B. Komplexitätsreduktion als Kunst) – Berichtswesen (z. B. Integriertes Berichtswesen und Finanzkennzahlen bei der TCom oder Berichtswesen in Forschung und Entwicklung bei der Siemens AG) – Beteiligungsmanagement (u. a. Geschäftsfeld-Dokumentation zur Vorbereitung von Akquisitionen oder Berichtswesen für das Management von Beteiligungen) – Web-basiertes Reporting (u. a. Eigenschaften des web-basierten Reporting oder Online-Reporting bei der Bayer AG).

#### **Würdigung**

Das Buch ist systematisch strukturiert, wodurch die inhaltliche Orientierung und die Auseinandersetzung mit der Materie gefördert wird. Hilfreich sind auch sowohl die tabellarischen Gegenüberstellungen des Herausgebers zu den Kernaussagen der einzelnen Autoren in den jeweiligen Hauptkapiteln als auch der dargelegte Sinnzusammenhang der Kapitel. Damit wird sowohl ein kompakter Überblick vermittelt als auch eine vergleichende Betrachtung ermöglicht und schließlich auch eine ganzheitliche Betrachtungsweise unterstützt. Das erste Kapitel beleuchtet mit aussagekräftigen Beiträgen die Basiskompetenz Kommunikation. Das zweite Kapitel ist analog der vier Dimensionen der Balanced Scorecard gegliedert. Das dritte Kapitel folgt den Lebenszyklusphasen einer Beteiligung. Das vierte Kapitel beinhaltet eine Reihe von Beispielen zur Darstellung web-basierter Systeme für ein Berichts- und Beteiligungsmanagement. Insgesamt geht es in diesem Werk um Strukturen und Performance des Reportings und deren Optimierung. Die Einzelbeiträge vermitteln vielfältige Einsichten und Anregungen. Das Buch fördert und belebt die Reportingdiskussion.

#### **Mehrmann, Elisabeth: Controlling in der Praxis**

Wiesbaden: Gabler Verlag 2004 – 235 Seiten – € 39,90

#### **Autorin und Zielsetzung**

Elisabeth Mehrmann ist Senior Beraterin und Geschäftsführerin der Management Consult GmbH in Bonn. Internet: <http://www.managementconsult.de>. Das vorliegende Buch, so die Autorin, soll helfen, den Zahlenwirrwarr, den Rechnungswesen und Kosten- und Leistungsrechnung liefern, zu entwirren und aus ihm steuerungsrelevante Sachverhalte herauszufiltern. Das Buch will kleine und mittlere Unternehmen unterstützen, ein effektives Controlling aufzubauen.

#### **Inhaltsüberblick**

Was Controlling leisten kann – Was soll erreicht werden? – Welche Daten sind verfügbar? – Systeme vernetzen – Struktur des Unternehmens – Basel II, Rating und Risiko – Planung und Berichtswesen aufbauen – Kennzahlen – Sonderanalysen – Controlling in Betriebsbereichen – Kostenfallen – Organisation von Controlling – Begriffe und Anhang.

#### **Würdigung**

Das Buch bietet in erster Linie eine anschauliche, verständliche und auch eindringliche „Aufbau- und Entwicklungshilfe“ für kleinere und mittlere Unternehmen, die über kein oder kein ausreichendes Controlling verfügen. Die Autorin bringt Funktion und Philosophie des Controllings nahe und vermittelt vielfache Umsetzungs- und Anwendungshilfen. Dabei bezieht sie sich vor allem auf Autoren im Umfeld des Internationalen Controller Verein eV (ICV), insoweit vertritt Mehrmann weitgehend den „Standard“. Fallbeispiele und Checklisten unterstützen das Arbeiten mit dem Buch. Das Buch vermittelt breites und anwendungsbezogenes Grundlagenwissen in gut lesbarer Form, so dass es auch geeignet erscheint für Ein- und Umsteiger und darüber hinaus für Fachfremde, die sich einen Überblick verschaffen und ein Verständnis für die Zielsetzungen und Fragestellungen des Controllings erschließen wollen. Die grundlegenden Praxisfragen werden bei der Lektüre des Buches deutlich und verständlich.

**Probst, Hans-Jürgen: Kennzahlen leicht gemacht****Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter 2004 – 284 Seiten – € 19,90**

Das Buch steht unter der Fragestellung „Welche Zahlen zählen wirklich?“. Der Autor informiert über die Arbeit mit Kennzahlen, stellt Kennzahlen für die Unternehmensbereiche vor, erörtert Darstellungsmöglichkeiten, vermittelt die Balanced Scorecard als Instrument und rundet die Ausführungen mit einem Fallbeispiel zur Einführung eines Kennzahlensystems ab. Probst betont in der „Leicht gemacht-Reihe“ von Redline Wirtschaft die große Bedeutung der Kennzahlen in der betrieblichen Arbeit und unterstützt diese durch einen gut lesbaren Praxisratgeber.

**Kresse / Leuz (Hrsg.): Volks- und Betriebswirtschaft, Recht und EDV****Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2005 – 566 Seiten – € 49,95**

Der vorliegende 4. Band der Reihe „Die neue Schule des Bilanzbuchhalters“ liegt in 6., überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. Diese Reihe unterstützt mit Text, Aufgaben und Lösungen die Vorbereitung auf die Bilanzbuchhalterprüfung (IHK) und hat sich darüber hinaus als anerkanntes Nachschlagewerk etabliert. Dieser Band behandelt den so genannten funktionsübergreifenden Teil der Bilanzbuchhalterprüfung.

## Externes und internes Rechnungswesen

**Schildbach, Thomas: Der handelsrechtliche Jahresabschluss****Herne / Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2004 – 479 Seiten – € 26,80**

Dieses Lehrbuch, das bereits in siebter Auflage erscheint, vermittelt die Grundzüge handelsrechtlicher Rechnungslegungsvorschriften nach deutschem Recht. Es behandelt im ersten Teil die theoretischen Grundlagen und im zweiten und umfangreicheren Teil die praktischen Grundlagen. Das Buch ist zugleich ein Plädoyer für die bestehende nationale Rechnungslegung. So heißt es u.a., die in GoB und HGB zum Ausdruck kommenden Bilanzkonzeptionen seien zu grundlegend, um von „Modeerscheinungen“ verdrängt zu werden. Angesichts der starken IFRS-Betonung in den Neuerscheinungen ist ein Werk zu begrüßen, das das funktional breit ausgelegte und theoretisch vergleichsweise recht solide Fundament der Rechnungslegung nach HGB und GoB fundiert und engagiert vermittelt und das Spannungsverhältnis zum dominierenden Rechnungslegungsstandard nach IFRS aufzeigt und transparent macht. Insofern fördert und unterstützt die Neuauflage die kontroverse Suche nach theoretisch und praktisch sinnvollen Lösungen und hilft bei der Umsetzung der nationalen Regelungen nach deutschem Recht.

**Küting, Karlheinz u. Weber, Claus-Peter: Der Konzernabschluss****Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2005 – 604 Seiten – € 49,95**

Dieses bewährte Lehrbuch zur Praxis der Konzernrechnungslegung erscheint in 9., vollständig überarbeiteter Auflage. Das erfolgreiche Standardwerk vermittelt verständlich und anhand zahlreicher Beispiele die Grundlagen der Konzernabschlussstellung nach HGB, IFRS und US-GAAP. Die Autoren stellen die anspruchsvolle Materie anschaulich, kompetent und praxisnah dar.

**Hufnagel, Wolfgang u. Holdt, Wolfram: Einführung in die Buchführung und Bilanzierung****Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2004 – 350 Seiten – € 24,80**

Diese Neuauflage vermittelt in einer praxisorientierten Weise umfassende Kenntnisse über das System der doppelten Buchführung. Anhand zahlreicher Beispiele stellen die Autoren die buchungstechnische Behandlung der wichtigsten Geschäftsvorfälle dar. Das Buch regt zum Üben und Lernen an durch zahlreiche Übungsaufgaben mit ausführlichen Musterlösungen sowie Wiederholfragen am Ende eines jeden Kapitels.

**Hoitsch, Hans-Jörg u. Lingnau, Volker: Kosten- und Erlösrechnung****Berlin: Springer Verlag 2004 – 425 Seiten – € 19,95**

Der Stoff ist in dreizehn Lernmodule eingeteilt, die mit Hilfe von Lernzielen und Kontrollfragen ein strukturiertes Selbststudium ermöglichen. Die vorliegende fünfte, überarbeitete Auflage vermittelt eine controllingorientierte Einführung. Der Schwerpunkt des Buches liegt auf der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung sowie der Prozesskostenrechnung.

**Haberstock, Lothar: Kostenrechnung II****Berlin: Erich Schmidt Verlag 2004 – 571 Seiten – € 24,80**

Das vorliegende Lehrbuch vermittelt in der 9., neu bearbeiteten Auflage grundlegende Kenntnisse der (Grenz-)Plankostenrechnung. Neben der Vorstellung der starren und flexiblen Plankostenrechnung werden ausführlich die Planung und Kontrolle von Kosten behandelt, darüber hinaus die Kalkulation und die Verrechnung und Abstimmung der Kosten. Umfangreiche Fragen und Aufgaben mit Lösungen sichern einen hohen Gebrauchswert.

## Informationstechnik und Informationsmanagement

**Gadatsch, Andreas u. Mayer, Elmar: Masterkurs IT-Controlling****Wiesbaden: Vieweg Verlag 2005 – 500 Seiten – € 49,90**

Bereits ein Jahr nach Erscheinen der Erstauflage folgt die 2., verbesserte und erweiterte Auflage. Das Buch vermittelt das Leitbildcontrolling-Konzept in der Informationsgesellschaft ebenso wie das IT-Controlling-Konzept. Ferner den Einsatz strategischer und operativer IT-Controlling-Werkzeuge. Darüber hinaus Kostenrechnung, Deckungsbeitrags- und Prozesskostenrechnung für IT-Controller. Ein umfangreicher Anhang sowie ein Online-Service erweitern den Gebrauchswert. Die Autoren definieren IT-Controlling umfassend und fundiert und bieten ein modernes, innovatives Buch zum Lernen, Arbeiten und Nachschlagen an. Das Buch dürfte sich als Standardwerk etablieren.

**Collenberg, Thomas u. Wolz, Matthias: Zertifizierung und Auditierung von IT- und IV-Sicherheit**  
München: Verlag Vahlen 2005 – 173 Seiten – € 38,-

#### **Autoren und Zielsetzung**

Das vorliegende Buch ist aus einer Studienarbeit von Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Inf. Thomas Collenberg im Studiengang Wirtschaftsinformatik an der Universität Essen am Lehrstuhl für Wirtschaftsprüfungswesen entstanden. Privatdozent Dr. Matthias Wolz vertritt z. Z. den Lehrstuhl für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung an der Bergischen Universität Wuppertal. Ziel des vorliegenden Werkes ist es, einen Überblick über den normativen Rahmen und die damit verbundenen Inhalte von IT-/IV-Audits zu geben, um dem interessierten Anwender – vor allem Informatiker, Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsjuristen, Projektverantwortlichen und sonstigen Interessenten – einen kompakten Überblick über die zu beachtenden Regelungen und Vorgaben anzubieten. Der Untertitel „Praxisleitfaden zur Technical Due Diligence“ (technische Tiefenprüfung von Unternehmen, Dienstleistungen und Produkten) positioniert die Thematik als Ergänzung zu anderen Prüfungsumfängen.

#### **Inhaltsüberblick**

Gründe für die Auseinandersetzung mit IT / IV-Sicherheit – Prüfungsauftragsunabhängige Verantwortlichkeiten für IT/IV-Sicherheit – Gesetzliche Rahmenbedingungen – Normen / Standards zur Gewährleistung der IT- / IV-Sicherheit – Interne und externe IT- / IV-Sicherheitsaudits – IT- / IV-Audits im kompakten Überblick.

#### **Würdigung**

Das vorliegende Buch beschäftigt sich mit Prüfungen (Audits) auf dem Gebiet der Sicherheit und Ordnungsmäßigkeit im Bereich der Informationstechnologie und Informationsverarbeitung. Ein Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf den Aspekten solcher IT- / IV-Audits, die durch Wirtschaftsprüfer wahrgenommen werden. Die Frage, welche Prüfungen auf welcher Grundlage wie erfolgen, durchzieht diese Neuerscheinung. Für Controller dürften insbesondere die Kapitel zu den Grundsätzen für die Ordnungsmäßigkeit des IV-Systems Buchführung sowie die Prüfung der IT- / IV-Sicherheit im Rahmen der Abschlussprüfung relevant sein. Darüber hinaus die grundlegenden Anforderungen und Überlegungen zur Sicherheitstechnik und -organisation im IT- / IV-Bereich, zumal es hier vielfache Querverbindungen zur Controllerarbeit gibt und die Verletzung der Sorgfaltspflichten bei IT- und IV-Sicherheit erhebliche Konsequenzen nach sich ziehen können. Von Bedeutung ist nicht zuletzt die Frage, wie sich der Controller selbst funktional positioniert bzw. positionieren kann und wie er mit seiner Methodik Einfluss nehmen will und kann. Diskussionswert sind ferner die Ausführungen der Verfasser zu den potentiellen zukünftigen Pflichtprüfungen. Das Buch ist in seiner Darstellungsweise ein – aus dem universitären Bereich entstandenes – wissenschaftliches Buch, das aber aufgrund des durchgehenden Anwendungs- und Praxisbezugs und der guten Lesbarkeit insbesondere auch Praktikern recht nützliche Informationen zu den Anforderungs- und Maßnahmenkatalogen der Sicherheits- und Ordnungsmäßigkeitsprüfungen zu vermitteln weiß.

**Speichert, Horst: Praxis des IT-Rechts**  
Wiesbaden: Vieweg Verlag 2005 – 278 Seiten – € 49,90

#### **Autor und Zielsetzung**

Horst Speichert ist Rechtsanwalt und Lehrbeauftragter an der Universität in Stuttgart und arbeitet seit vielen Jahren spezialisiert im Bereich der Neuen Medien. Thematisch behandelt dieses Buch die in der Praxis relevanten Rechtsfragen im Zusammenhang mit der Internetnutzung und IT-Security. Das Werk erscheint in der Buchreihe Edition <kes>, die sich zur Aufgabe gesetzt hat, das Risikobewusstsein zu fördern und zu unterstützen bei der Entwicklung und Umsetzung von Lösungen zur Sicherheit von IT-Systemen und ihrer Umgebung (Internet: <http://www.kes.info/>).

#### **Inhaltsüberblick**

Verträge im elektronischen Geschäftsverkehr – Digitale Signatur und elektronische Form – Online-Handel – Haftungsfragen – Internetnutzung am Arbeitsplatz – Datenschutz und Kontrolle – Spam-Problematik – Anwendbares Recht und Gerichtszuständigkeit – Risikomanagement und Sicherungspflichten – Outsourcing von IT-Dienstleistungen – Archivierungspflichten, Storage, Backup.

#### **Würdigung**

Mit der allgegenwärtigen Computertechnik ist auch die Bedeutung der damit verbundenen Rechtsfragen deutlich gestiegen. Für das IT-Recht ergibt sich zwangsläufig ein ausgesprochener Querschnittscharakter, es sprengt die üblichen Kategorien und Zuordnungen. Der aufzuspannende Bogen reicht vom allgemeinen Teil des Bürgerlichen Rechts über weite Felder des Arbeits- und Wirtschaftsrechts bis hin zum Strafrecht und Öffentliches Recht. Der Verfasser greift ein wichtiges Themengebiet auf und legt einen innovativen Buchtyp vor mit interdisziplinärem Charakter aus Technik und Recht. Dieses Buch richtet sich an einen breiten Anwenderkreis: Angesprochen werden Netzwerkadministratoren ebenso wie Personal- und Datenschutzbeauftragte oder Security-Entscheider auf Managementebene und Fach- und Führungskräfte mit IT-Nutzungs- und Gestaltungsaufgaben. Der Leser wird in einem fundierten Überblick informiert und sensibilisiert für wesentliche praxisrelevante Rechtsfragen im Zusammenhang mit Anwendung und Nutzung von IT-Systemen und Konzepten. Das Buch ist übersichtlich und gut lesbar geschrieben und auch für den juristischen Laien verständlich. Weitere Informationen zum Autor im Internet unter: [www.speichert.de](http://www.speichert.de).

**Wortmann, Till: Für PC-Einsteiger: Die Computer-Fibel**  
Bonn: Galileo Press 2004 – 590 Seiten – € 24,90

Dieses Buch vermittelt PC-Grundlagen Schritt für Schritt. Das Buch unterstützt auf verständliche Weise, den PC verstehen und nutzen zu lernen. Für Nicht-Informatiker vermittelt der Autor eine Fülle von nützlichem Wissen u. a. zu: Kaufberatung, erste Schritte am PC, Notebooks, Computer erweitern, Fehlersuche, Vernetzung, Digitale Fotografie, Tauschbörsen, Datensicherheit und nicht zuletzt: Internet und E-Mail effektiv einsetzen. Registrierte Leser dieses Buches finden auf der Website des Verlages zusätzliche Informationen zum Themengebiet.

**Abts, Dietmar u. Mülder, Wilhelm: Grundkurs Wirtschaftsinformatik**  
 Wiesbaden: Vieweg 2004 – 467 Seiten – € 19,90

Diese fünfte, vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage vermittelt eine kompakte, praxisorientierte Einführung zu den Themenkomplexen Hardware und Software, Anwendungen sowie Methoden und Organisation. Jedes Kapitel enthält Aufgaben mit Lösungen. Durch sämtliche Kapitel ziehen sich umfangreiche Fallbeispiele.

**Mertens / Bodendorf / König / Picot / Schumann / Hess: Grundzüge der Wirtschaftsinformatik**  
 Berlin: Springer Verlag 2004 – 219 Seiten – € 15,95

Die vorliegende neunte, überarbeitete Auflage unterstützt Praktiker, die sich einen schnellen und abgesicherten Überblick verschaffen wollen – ebenso wie Studierende von Hochschulen bis Berufsakademie. Diese kompakte Publikation behandelt neben allgemeinen Grundlagen Rechner und deren Vernetzung, Daten, Informationen und Wissen, Integrierte Anwendungssysteme sowie deren Planung und Einführung und Management der Informationsverarbeitung.

**Krcmar, Helmut: Informationsmanagement**  
 Berlin: Springer Verlag 2005 – 574 Seiten – € 32,95

Die vorliegende vierte, überarbeitete und erweiterte Auflage vermittelt eine umfassende Gesamtsicht auf das Informationsmanagement. Nach einführenden Kapiteln wird der Rahmen des Informationsmanagements über Grundbegriffe und Konzepte abgesteckt. Die Aufgaben des Informationsmanagements werden strukturiert mit einzelnen Management- und Führungsaufgaben beschrieben und die Einsatzfelder des Informationsmanagements mit Cooperative Commerce, Wissensmanagement und Ubiquitous Computing dargestellt. Das Buch will dem Leser ein umfassendes Verständnis des Informationsmanagements nahebringen und verbindet grundlegende Ausführungen mit weiterführenden Vertiefungen.

## Unternehmensfinanzierung

**Stadler, Wilfried (Hrsg.): Die neue Unternehmensfinanzierung**  
 Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter 2004 – 366 Seiten – € 35,-

### Autor und Zielsetzung

Der Herausgeber, Dr. Wilfried Stadler, ist Vorsitzender des Vorstandes der Investkredit Bank AG, eine Spezialbank für langfristige Unternehmensfinanzierung in Wien. Der Autorenband bündelt Wissen und Erfahrung eines großen Kreises ausgewiesener Expertinnen und Experten. Mit diesem Buch liegt ein vollständiger Überblick über die wichtigsten Bank- und Kapitalmarktinstrumente vor, mit denen strategische Finanzierungsentscheidungen im Übergang von einer bankengeprägten zu einer kapitalmarktorientierten Finanzierungskultur getroffen werden können.

### Inhaltsüberblick

Die neuen Spielregeln: Von der bankorientierten zur kapitalmarktorientierten Finanzierungskultur – Strategisch finanzieren: Zwischen bewährten Grundsätzen und neuen Spielregeln – Ratings und Risiken: Die neue Welt von Basel II – Grundelemente der Unternehmensfinanzierung – Die Praxis der Fremdfinanzierung – Die Praxis der Finanzierung über Eigenmittelinstrumente – State of the Art: Strukturierte Finanzierungen – Zins- und Währungsmanagement – Geförderte Unternehmensfinanzierung im großen Europa – Glossar.

### Würdigung

Das Buch bietet eine umfassende und kompetente Darstellung und erste Einschätzung der sich vollziehenden Veränderungen in der Unternehmensfinanzierung im Zeichen des Wandels von einer bankgeprägten zu einer kapitalmarktorientierten Finanzierungskultur. Die gelungene Verbindung von theoretischem Hintergrund und praktischer Anwendungsorientierung macht das Buch zu einem nützlichen Ratgeber in Finanzierungsfragen, zumal das Buch – angesichts der Themenkomplexität besonders wichtig und nützlich – gut strukturiert sowie übersichtlich und gut lesbar aufbereitet ist. Bemerkenswert ist u. a. die Behandlung des Einflusses der neuen Bilanzierungsregeln nach IFRS auf die Kapitalstruktur. Zahlreiche Tabellen und Beispiele erhöhen den Gebrauchswert des Buches. Insgesamt informiert diese Neuerscheinung Finanzverantwortliche sachverständig über ein recht breites Themenspektrum, beschreibt die gebotenen Möglichkeiten und vermittelt sichere Orientierung in Fragen der strategischen Finanzierung.

**Bantleon, Ulrich u. Schorr, Gerhard: Kapitaleinstufungsfähigkeit**  
 Düsseldorf: IDW-Verlag 2004 – 348 Seiten – € 44,-

### Autoren und Zielsetzung

Verbandsdirektor WP/StB Dipl.-Kfm. Gerhard Schorr ist Mitglied im Vorstand des Württembergischen Genossenschaftsverbandes sowie Mitglied der Geschäftsführung der GENO-Prüfungs- und Beratungsgesellschaft. WP/StB Prof. Ulrich Bantleon ist als Dozent an der Berufsakademie Villingen-Schwenningen für die Vertiefungsrichtung „Prüfungswesen Kreditinstitute“ verantwortlich. Ziel dieses Buches ist es, die Methodik der Kapitaleinstufungsfähigkeitsrechnung zu beschreiben, sie in die Analyseinstrumentarien der Rechnungslegung einzuordnen sowie vielfältige Hinweise zur praktischen Handhabung zu vermitteln.

### Inhaltsüberblick

Kapitaldienstfähigkeit als Schnittstelle zwischen Kreditnehmer, WP/StB und Kreditinstitut – Grundlagen der Kapitaldienstfähigkeit – Konzepte zur Beurteilung der Kapitaldienstfähigkeit – Grundlagen der Ermittlung des Kapitaldienstes – Besonderheiten bei der Ermittlung des Kapitaldienstes – Grundlagen bei der Ermittlung des erweiterten Cashflow – Besonderheiten bei der Ermittlung – Strategien / Maßnahmen zur Wiedererreichung der nachhaltigen Kapitaldienstfähigkeit – Beurteilung von Teilkapitaldienstfähigkeitsaspekten – Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Auswertungen – Entwicklungstendenzen.

### Würdigung

Die Kapitaldienstfähigkeit besitzt in der Unternehmensführung und -steuerung sowie im Rahmen der kreditwirtschaftlichen Bonitätsprüfung eine herausragende Stellung. Das vorliegende Buch fasst die praktischen Erfahrungen der Autoren, unterlegt durch theoretische Überlegungen zu diesem Thema, zu einem Grundlagenwerk zusammen. Das gut lesbare und mit über 200 Abbildungen versehene Werk richtet sich an einen breiten Leserkreis. Der Adressatenkreis reicht von Bankvorständen und ihren Mitarbeitern über Wirtschafts- und Verbandsprüfer bis hin zu den Kreditnehmern und ihren externen und internen Beratern, damit auch an Controller. Darüber hinaus an Dozenten und Studierende der verschiedenen Bildungseinrichtungen. Dieses Buch, in der vorliegenden Form in gewisser Weise innovativ und neuartig, versteht sich auch als Aufforderung zur Diskussion über die vorgestellten Methoden und Lösungsansätze. Bemerkenswert sind u.a. die hergestellten Querverbindungen zu „Kapitaldienstfähigkeit und Rating“ oder zu IFRS. Der umfangreiche Anhang beinhaltet u.a. auch ausgewählte Berechnungsschemata zur Ermittlung der Kapitaldienstfähigkeit. Das Buch unterstützt eine fundierte Einarbeitung in diese wichtige und komplexe Materie und macht vielfältige Zusammenhänge und Abhängigkeiten transparent.

**Priemeier, Thomas: Finanzrisikomanagement im Unternehmen**

München: Verlag Franz Vahlen 2005 – 427 Seiten – € 39,-

### Autor und Zielsetzung

Thomas Priemeier leitet im Bereich des internationalen Projektfinanzierungsgeschäfts der HVB Gruppe das Team Financial Risk Advisory und ist als Dozent an der Bankakademie tätig. Der Autor wird durch weitere Fachspezialisten ergänzt. Das Buch erscheint in der Reihe „Innovatives Finanzmanagement“ und vermittelt aus der Sicht eines Praktikers einen umfassenden und praxisnahen Überblick zur Themenstellung.

### Inhaltsüberblick

Risikomanagement im Überblick – Prozess der Risikosteuerung – Zinsrisikomanagement – Devisenrisikomanagement – Rohstoffpreis-Risikomanagement – Wertpapier-Risikomanagement – Werrisikomanagement – Management von Inflationsrisiken – Bilanzielle Darstellung von Finanzderivaten – Epilog – Anhang.

### Würdigung

Das vorliegende Praxishandbuch bezieht Finanzrisikomanagement nicht nur auf Liquidität, Zins- und Währungsrisiken, sondern wählt eine umfassendere, ganzheitliche Sichtweise, zumal viele weitere betriebliche Risiken irgendwann zu Finanzrisiken werden. Der Autor geht von der These aus: „Finanzrisikomanagement schafft Wert“ und spricht sich für ein systematisches und proaktives Risikomanagement aus. Die Ausführungen erfolgen methodisch gut fundiert, systematisch im Hinblick auf die Einbindung in das Ziel- und Steuerungssystem sowie unter Berücksichtigung der praktischen Eignung. Der Stoff wird anschaulich und kompakt vermittelt, mit vielen Beispielen und Grafiken unterlegt und unter entsprechender Einbeziehung der Finanzmathematik. Die aktive Lektüre erfordert themenspezifisch ein Mindestmaß an finanzmathematischen Kenntnissen. Der Schwerpunkt liegt auf den klassischen Finanzrisiken. Bemerkenswert ist die bilanzielle Darstellung von Finanzderivaten unter besonderer Einbeziehung der IFRS. Der Anhang umfasst in einem finanzmathematischen Teil Formeln, Berechnungen und Beispiele, die auch unabhängig vom Risikomanagement gut genutzt werden können. Ferner eine nähere Darstellung der Optionen im Finanzrisikomanagement sowie ein Glossar mit wichtigen Begriffen im Zusammenhang mit der Themenstellung. Insgesamt – bei entsprechenden finanzmathematischen Kenntnissen und hinreichendem Themenbezug – ein gut lesbares und umsetzbares Praxishandbuch.

## Führungsfragen und -probleme

**Harvard Businessmanager: Motivation**

Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter 2004 – 178 Seiten – € 14,90

### Autoren und Zielsetzung

Der Harvard Businessmanager stellt die besten Artikel aus der Harvard Business Review auf Deutsch vor, dazu wichtige Forschungsergebnisse renommierter Business Schools sowie Originaltexte deutschsprachiger Autoren. Im vorliegenden Sammelband geht es darum, was Manager und Mitarbeiter antreibt.

### Inhaltsüberblick

Vorwort (Ansporn und Freiheit) – Trends (u.a. Konfliktmanagement und Vergütungssysteme) – Strategien (Personalführung und Psychologie) – Klassiker (u.a. Herzberg) – Meinungen (u.a. Essay „Das Ende der Gurus – vorläufig“).

### Würdigung

Dieser Sammelband fasst zahlreiche Veröffentlichungen bekannter internationaler und deutscher Experten und Autoren zusammen. Die Autoren beleuchten das facettenreiche Gebiet der Motivation aus verschiedenen Perspektiven und bewerten es unter unterschiedlichen Aspekten. Das Themenspektrum ist breit und reicht z. B. von: wie man schwierige Mitarbeiter wieder ins Boot holt über die Frage, wie das limbische System in

unserem Kopf funktioniert und was das mit der Motivation zu tun hat bis zu den Thesen „Mitarbeiter brauchen Freiheit“ oder „Macht motiviert“. Nicht nur die Thematik ist vielschichtig, sondern auch die Feststellungen und Empfehlungen der Autoren sind auch mehrförmig und lassen den Schluss zu, dass es weder ein Patentrezept oder einen stets passenden Lösungsansatz noch ein einheitliches Verständnis oder gleichgerichtete Sichtweise gibt. Das Buch bietet eine sehr anregende und zugleich nützliche Lektüre zu einem herausragenden Thema der Arbeitswelt. Der Sammelband macht aber auch deutlich: 1. Motivation, wie es Walter Simon formuliert, hat etwas zu tun mit Feedback, Anerkennung, Bedürfnissen, helfendem Dialog, persönlichen Fähigkeiten, Wertschätzung, sozialer Verstärkung, einem klaren Wertesystem und ggf. einer helfenden Hand, 2. Führungskräfte, so Christof Seeger im Vorwort, können nicht häufig genug auf elementare Motivationsgrundlagen, wie sie z. B. Frederick Herzberg schon 1968 vermittelt hat, verwiesen werden. Angesichts der in der Arbeitswelt oft anzutreffenden und vielfach dokumentierten trüben Situation ist dem Buch eine weite Verbreitung und rege Diskussion zu wünschen mit dem Ziel – in Anlehnung an Herzberg –, Unternehmen und Mitarbeiter in Schwung zu bringen und Motivation zu einem Erfolgs- und Standortfaktor zu machen.

**DGfP e.V. (Hrsg.): Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter**  
**Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2004 – 122 Seiten – € 29,-**

#### **Autoren und Zielsetzung**

Das vorliegende Buch erscheint in der Reihe „PraxisEdition für das Personalmanagement“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung. Es entstand unter der Mitwirkung von 13 Autorinnen und Autoren aus Unternehmenspraxis, Beratung und Hochschule. Der Sammelband macht die Problematik der „Mitarbeiter 40+“ transparent und bewusst und fordert gut begründet eine deutliche Trendwende im Einsatz und in der Förderung dieser Mitarbeitergruppe.

#### **Inhaltsüberblick**

Notwendigkeit eines Miteinanders der Generationen – Neues Verständnis von Personalentwicklung – Personalentwicklung von Senior Professionals in der Praxis – Reif für den Paradigmenwechsel – Personalentwicklung kennt kein Alter – Anhang.

#### **Würdigung**

Die Autoren greifen mit „ältere Mitarbeiter“ bzw. so die DGfP, „40+“ ein bedeutsames und brisantes Thema auf. Sie beschreiben die heutige Situation dieser Gruppe und skizzieren die Probleme von Unternehmen mit Mitarbeitern von 40+ ebenso wie die Probleme der Menschen 40+ mit den Unternehmen. Die Autoren diagnostizieren schwerwiegende Fehlentwicklungen in der betrieblichen Personalarbeit. Sie arbeiten die – vor allem zukünftige – Bedeutung dieser Mitarbeitergruppe heraus und verweisen u. a. auf den demografischen Wandel, den Übergang zur nachindustriellen Wissensgesellschaft, den Megatrend Individualisierung sowie auf die Auflösung von Strukturen. Dieses Buch ist ein überzeugendes Plädoyer dafür, dass Senior Professionals nicht länger die ungeliebten Stiefkinder der Personalentwicklung sein dürfen. Schon aufgrund ihrer ständig wachsenden absoluten Zahl tun die Unternehmen gut daran, das volle Potenzial dieser Gruppe zu nutzen und weiterzuentwickeln. Wie das konkret aussehen kann, zeigt dieses Buch mit vielfältigen Überlegungen, die durch einige Praxisbeispiele eindrucksvoll verstärkt werden. Diese Neuerscheinung ist recht informativ und ausgesprochen anregend für Personalverantwortliche, für alle Betroffenen in dieser Altersgruppe und für die, die zukunftsweisende Gestaltungsformen eines wertorientierten Personalmanagements interessieren und darin einen Beitrag zum Unternehmenserfolg sehen. Den Mitarbeitern 40+ vermittelt das Buch die fachliche Bedeutung und die persönliche Würde, die ihnen oft genommen wird.

**Zentes, Joachim u. Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Fallstudien zum Internationalen Management**  
**Wiesbaden: Gabler Verlag 2004 – 799 Seiten – € 44,90**

Die vorliegende Neuauflage richtet sich insbesondere an Studierende mit dem Schwerpunkt Management/Unternehmensführung sowie an all diejenigen, die am internationalen Wirtschaftsleben Interesse haben bzw. sich mit der Internationalisierung in ihrem breiten Spektrum auseinandersetzen möchten. Die Fallstudien decken zentrale Bereiche ab: Aspekte des Außenhandels, Wettbewerbs- und Wertschöpfungsstrategien, Marketing, Unternehmensführung sowie institutionelle Aspekte. Zu jeder Fallstudie gehört eine Problembeschreibung mit konkreter Aufgabenstellung, verbunden mit Bearbeitungs- und Lösungshinweisen.

## **Kommunikation als Kernkompetenz und immaterieller Vermögenswert**

**Preuß-Scheuerle, Birgit: Praxishandbuch Kommunikation**  
**Wiesbaden: Gabler Verlag – 208 Seiten – € 39,90**

#### **Autorin und Zielsetzung**

Birgit Preuß-Scheuerle ist Trainerin und Coach mit den Schwerpunkten Kommunikation, Konfliktmanagement, Entscheidungs- und Kreativitätstechniken. Dieses Buch befasst sich facettenreich mit dem Themenkomplex Kommunikation unter der Zielsetzung, die Kommunikation und ihre Wirkung zu verbessern.

#### **Inhaltsüberblick**

Ebenen der Kommunikation – Arten des Zuhörens – Psychologie der Kommunikation – Zielgerichtet argumentieren – Gesprächsführung – Kommunikation mit Vorgesetzten – Kommunikation mit Kollegen/innen – Kommunikation mit Kunden – Kommunikation mit Dienstleistern – Kommunikation am Telefon – Umsetzung.

### **Würdigung**

Das Buch ist insbesondere auf die Office-Praxis zugeschnitten und stellt darüber hinaus die wesentlichen Kommunikationsformen und -situationen im betrieblichen Alltag dar. Die Autorin vermittelt hierzu die Grundregeln und Wirkungsfaktoren erfolgreicher Kommunikation. Ergänzend zur textlichen Darstellung werden anhand von Beispielen sowie zahlreichen Übungen und Checklisten konkrete Hilfestellungen für die Umsetzung im Berufsalltag angeboten.

**Piwinger, Manfred u. Porák, Victor (Hrsg.): Kommunikations-Controlling**  
Wiesbaden: Gabler Verlag 2005 – 197 Seiten – € 44,90

### **Autoren und Zielsetzung**

Manfred Piwinger war lange Zeit PR-Chef in deutschen Industrie-Unternehmen. Er ist heute Consultant im Bereich Image- und Kommunikationsberatung sowie Lehrbeauftragter an der Universität Leipzig. Dr. Victor Porák ist Habilitand an der Universität St. Gallen und dort Leiter des Zentrums für Finanzkommunikation am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement. Die Herausgeber werden durch weitere Experten und Fachautoren unterstützt. Das vorliegende Buch will einen Beitrag zur Entwicklung des Kommunikations-Controlling leisten. Darüber hinaus sollen Unternehmen sowie wissenschaftliche Institutionen angestoßen werden, sich an diesen Überlegungen zu beteiligen und diese weiterzuentwickeln.

### **Inhaltsüberblick**

Grundlagen und Voraussetzungen des Kommunikations-Controlling – Erfassung und Zuteilung der Informations- und Kommunikationskosten aus konzeptioneller Perspektive – Vorschlag für ein Prozessmodell der Kommunikation – Kommunikation und Information im Jahresabschluss – Controlling auch für die Kommunikationspraxis? – Kommunikation und Unternehmenswert – Methoden zur Erfolgs- und Wertbeitragsmessung von Kommunikation.

### **Würdigung**

Dieses Buch ist, soweit bekannt, die erste umfangreichere und zusammenhängende Veröffentlichung, die einen bemerkenswerten Beitrag leistet, Kommunikation und Information zu quantifizieren und finanziell zu bewerten – und damit Kommunikation unter betriebswirtschaftlichen Aspekten als Arbeitsfeld für Controller zu thematisieren. Das Buch bietet eine fach- und disziplinenübergreifende Auseinandersetzung mit der Themenstellung auf aktuellem Stand. Während im Grundlagenteil die Voraussetzungen für ein Kommunikations-Controlling beleuchtet werden, vertiefen die nachfolgenden Beiträge einzelne Aspekte. Sie gehen u.a. auf die konkrete Erfassung der Kosten, die Identifikation von Informations- und Kommunikationsprozessen, die Einrichtung eines Kommunikations-Controlling sowie auf die Berechnung des Wertbeitrags von Information und Kommunikation ein. Das Thema ist zu komplex und noch zu innovativ, als dass es mit einer Veröffentlichung abschließend behandelt werden könnte. Auch können die Autoren noch keine fertigen Lösungen vermitteln, sie zeigen aber Lösungsskizzen auf und weisen einen Weg, der noch zu gehen sein wird. Insgesamt leistet das vorliegende Buch einen substanziellen praxisnahen Beitrag zur Entwicklung eines Kommunikations-Controlling. Darüber hinaus enthält es wertvolle Denkanstöße in Richtung einer faktenbasierten Wertschätzung von Kommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor. Das Buch verdient eine weiterführende Diskussion.

## **Projektmanagement**

**Cronenbroek, Wolfgang: Handbuch Internationales Projektmanagement**  
Berlin: Cornelsen Verlag 2004 – 366 Seiten – € 36,-

### **Autor und Zielsetzung**

Der Autor, Wolfgang Cronenbroek, hat über Jahre umfangreiche Erfahrungen im internationalen Projektmanagement gesammelt und ist als Consultant im Bereich Projekt- und Prozessmanagement tätig. Der Autor legt ein Praktikerhandbuch zum Projektmanagement vor, das der wachsenden Bedeutung der internationalen Projekte gerecht werden will und die spezifischen Aspekte internationaler Projekte aufgreift.

### **Inhaltsüberblick**

Basiswissen des Projektmanagements (u.a. Projektanalyse, Projektstart und Projektplanung) – Internationales Projektmanagement (u.a. Besonderheiten, Kulturelles Umfeld, Internationale Handlungskompetenz, Kommunikation und Konflikte, Erfolgsfaktoren) – Anhang (Formblätter, Praxisbericht, Glossar)

### **Würdigung**

In einem einführenden Teil werden die Grundregeln und Methoden für eine erfolgreiche Projektarbeit in kompakter Form erläutert. Dies geschieht in Anlehnung an den Quasi-Standard der IP-MA/GPM (International Project Management Association) und PMI (Project Management Institute). Im zweiten Teil werden die Voraussetzungen und Besonderheiten des internationalen Projektmanagements herausgearbeitet sowie Problemlösungen und diverse Hilfen angeboten. Bemerkenswert ist u.a. der im zweiten Teil enthaltene „Leitfaden für internationale Projekte“ sowie die umfangreiche Formularensammlung im Anhang sowie der Praxisbericht eines Projektes in Südostasien, das den Aufbau einer Produktionsfirma zum Gegenstand hatte. Nach Ansicht des Verfassers werden die weltweit anerkannten Methoden zur erfolgreichen Bearbeitung von Projekten – das Projektmanagement – von den meisten Unternehmen und Mitarbeitern schlecht beherrscht. Mit diesem Praxisleitfaden zielt der Verfasser auf die Behebung dieser Defizite und Probleme. Cronenbroek regt an, „die Menschen im Projekt“ als Erfolgsfaktor anzuerkennen – der Rezensent kann aus eigener Erfahrung nur zustimmen. Er ermutigt mit diesem Buch, internationale Projekte gut vorbereitet und aufgeschlossen anzugehen, planmäßig und systematisch voranzutreiben.

**Litke, Hans-D.: Projektmanagement**

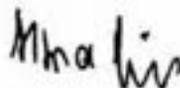
München / Wien: Carl Hanser Verlag 2004 – 366 Seiten – € 34,90

Die vorliegende 4., überarbeitete und erweiterte Auflage vermittelt modernes Projektmanagement und damit Methoden, Techniken und Verhaltensweisen. Nach den eher klassischen Themen folgt ein Kapitel „Evolutionäres Projektmanagement“. Evolutionäres Projektmanagement, so der Verfasser, besagt, dass Projekte in ihren Wirkungszusammenhängen selbstorganisierte Systeme bilden, deren tatsächlicher Verlauf nur in begrenztem Umfang und auf eine bestimmte Art und Weise durch Planung vorbestimmt und gesteuert werden kann. In diesem Kapitel legt Litke seine diskussionswerten Überlegungen zum Projektmanagement im Wandel dar. Das Buch folgt einem ganzheitlichen Ansatz und setzt sich in der gebotenen kritischen Weise mit den oft erfahrbaren und wahrnehmbaren Problemen in der praktischen Projektarbeit auseinander.

**Zu guter Letzt**

Die Erarbeitung der „Congress-Ausgabe“ ist jedes Jahr von Neuem eine besonders herausfordernde und spannende Aufgabe, der ich mich gern gestellt habe. Es wäre schön, wenn es auch in diesem Jahr in München zu vielen Diskussionen „zu den Büchern“ käme. Ihre Meinung und Ihre Hinweise vermitteln mir die notwendige Orientierung.

Herzlich Ihr



Alfred Biel

**Aktuelle Befragungsaktion zum Kunden-Controlling**

Der Lehrstuhl Marketing und Handel – Univ. Prof. Dr. Hendrik Schröder – an der Universität Duisburg-Essen startet eine

**2. Befragung zum Kunden-Controlling im Handel.**

Über die 1. Aktion steht ein Ergebnisbericht im Controller Magazin Nr. 1/2003, Seiten 4ff.  
**Wer sich an der 2. Befragung beteiligen will, möge Kontakt aufnehmen** mit Dipl.-Kff. Gabriele Schettgen <gabriele.schettgen@uni-essen.de>

**CONTROLLER MAGAZIN:**

ISSN 1616-0495

30. Jahrgang

**Herausgeber**

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Etterschlag  
 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controllier Akademie AG,  
 Gauting/München – [deyhle@t-online.de](mailto:deyhle@t-online.de)

Die Zeitschrift ist Organ des **Internationalen Controllier Verein e. V., München**; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen.  
**Internet-Adresse:** [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

**Redaktion (Adresse unter CM-Organisation)**

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, Gundula Wagenbrenner, Mag. art.  
**Literaturforum:** Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Fachjournalist (DFJV),  
 Beethovenstraße 275, 42655 Solingen – E-Mail: [alfred.biel@epius-online.de](mailto:alfred.biel@epius-online.de)  
**Internet-Homepage:** [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

**E-Mails an CM:**

[sfroehlich@wolters-kluwer.de](mailto:sfroehlich@wolters-kluwer.de)

**Umschlaggestaltung**

Deyhle Design, Stamberger Str. 3, 82131 Gauting, Tel. 089 / 850 24 00  
[dd@deyhledesign.de](mailto:dd@deyhledesign.de)

**Herstellung**

Druck-Service Karl, Felix-Wankel-Str. 3, Gewerbegebiet KIM,  
 82152 Krailling, Tel. 089 / 85 66 24 20, Fax 089 / 85 66 24 21

**Anzeigen**

bitte an Verlagsredaktion z. Hd. Frau Kießling, Tel. 08153 - 8041

**Impressum****Verlag**

VCW Verlag für ControllingWissen AG • A WoltersKluwer Company  
 Postfach 2505, D-77615 Offenburg (Firmensitz)  
 E-Mail: [info@controllingwissen.de](mailto:info@controllingwissen.de)  
**Online-shop:** [www.controllingwissen.de](http://www.controllingwissen.de)

**CM-Organisation**

Silvia Fröhlich  
 VCW AG, Münchner Straße 10, D-82237 Wörthsee-Etterschlag  
 Telefon 08153 - 8041; Fax 08153 - 8043

**Abonnement-Verwaltung**

WKD Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Abonnenten-Service,  
 Janderstr. 10, 68199 Mannheim, Tel. 0621/86 26 276; Fax 0621/86 26 269

**Erscheinungsweise**

6 Ausgaben pro Jahr  
 Januar, März, Mai, Juli, September, November  
 Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement EUR 119,- plus EUR 9,-  
 Versand; im europäischen Ausland 17,40 EUR  
 Einzelheft EUR 19,83 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlages nicht ausgeliefert werden,  
 besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag  
 das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.  
 Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

# ICV im CM

Internationaler  
Controller Verein eV  
im Controller Magazin

## +++Termine+++

### AK Österreich III

20.05.2005, Nettingsdorfer  
Papierfabrik AG, „BSC“

Info: H. Losbichler

Tel.: +43-7252-884-411

### AK Berlin I

25.05.2005, FH f. Technik  
u. Wirtschaft, „JES-Politik“,

„Bachelor & Master“, „Off-  
shoring“, „Altersversicherung“

Info: Birgit Zepflin

Tel.: +49-30-80 68 87-0

### AK Berlin-Brandenburg

17.06.2005, Sommerstamm-  
tisch, Bln.-Schlachtensee

Info: Harald Pick

Tel.: +49-30-338 99 251

### AK Mittelland (CH)

17.06.2005, Aarau,

Roundtable

Info: Marcus Haegi

Tel.: +41-61-711 59 60

### AK Österreich II

17.06.2005, Grazer

Stadtwerke AG, Graz,

„Projektcontrolling“

Info: M. Lichtenegger

Tel.: +43-316-5453-8303

### Projektgruppe

#### Prozess-Controlling

23.06.2005, „Outsourcing

von Teilprozessen“

Info: Uta Müller

Tel.: +49-821-343 66 33

### AK Zürich

01.07.2005, ETH-Rat,

Zürich, „Strategisches

Controlling“

Info: Rolf Hichert

Tel.: +41-71-670 081-0

## Controller und Qualitätsmanager kooperieren

Die Vorstände der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) und des Internationalen Controller Vereins (ICV) haben beschlossen, dass ihre Organisationen zukünftig intensiv zusammenarbeiten werden. Mit dieser Kooperation soll ein Beitrag geleistet werden, die Effizienz der Zusammenarbeit von Controlling und Qualitätsmanagement zum Vorteil der Unternehmen und Organisationen zu steigern.

Der Vorstand der DGQ begrüßt diese Chance, voneinander zu lernen und sich in gegenseitigem Verständnis einzubringen. Qualitätsmanager können und wollen von Controllern unter anderem mit den Themenfeldern Controlling, Reporting, Wirtschaftlichkeit und Kosteneffizienz stärker vertraut gemacht werden. Und umgekehrt können Qualitätsmanager ihre Erfahrungen zum Beispiel zum Prozessmanagement, zu Managementsystemen, deren Vernetzung und Integration, zu Kunden- und Marktforderungen und zu ständigen Verbesserungen einbringen.

Wissen und Praxiserfahrung über ganzheitliche Managementmodelle ergänzen die Betrachtung der „harten“ Faktoren der Unternehmen um Aspekte „weicher“ Faktoren, wie Führungs- und Unternehmenskultur, Kundenbindung und Mitarbeiterengagement.

In vielen Unternehmen registrieren wir eine geringe Kommunikation und Kooperation zwischen Controllern und Qualitätsmanagern bis hin zu ungewollter Doppelarbeit, vielfach aus der Unkenntnis über die jeweiligen Aufgaben, Ziele und Expertisen. Die Potenziale einer engeren Zusammenarbeit liegen aber auf der Hand. Da – wie so häufig – ein besseres Wissen und Verständnis der jeweils anderen Rolle Voraussetzung für bessere Zusammenarbeit ist, streben ICV und DGQ zu Beginn ihrer gemeinsamen Arbeit an, die jeweils eigenen Mitglieder über Ziele und Methoden im Controlling und Qualitätsmanagement zu informieren. Darüber hinaus geht es in der fachlichen Zusammenarbeit u.a. um die Er-



Dr. Jürgen Varwig,  
Präsident der DGQ

arbeitung abgestimmter Qualitätskriterien für das Controlling und von Grundsätzen für das Einbinden in das Controlling sowie umgekehrt auch um die Erarbeitung von Vorschlägen für die Integration von Controlling-Kriterien in die Regelwerke des Qualitätsmanagements. Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Vorstand und Mitgliedern des ICV!

## „Wie viel Controlling braucht der Mittelstand?“

Mitglieder des AK Südbayern und mittelständische Unternehmer erörtern am 8. April auf einer Gemeinschaftstagung des AK Südbayern, der Mittelstands-Union und der ControllerTeam München Ltd. die Frage: „Wie viel Controlling braucht der Mittelstand?“ Das Themenangebot reichte von der Strategie- und Ergebnisplanung über die Herstellung einer gesunden Liquidität bis zum Rating durch die Hausbank und den Anforderungen aus Basel II. Zum Abschluss stellten sich Referenten und Organisatoren den Fragen der rund 50 Gäste (Bild).



### Wissens-Bilanz

Der ICV unterstützt aktiv die Wissensbilanz-Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. An einem BMWA-Workshop „Wissensbilanz – Made in Germany“ am 15. April in Berlin nahmen Dr. Walter Schmidt, ICV-Vorstandsmitglied, und Manfred Blachfellner, Leiter der ICV-Ideen-Werkstatt, teil. Der ICV ist einer der Vorreiter auf dem Gebiet der Bewertung immaterieller Werte und Wissensbilanzen.

### FutureNetWorks

Im Rahmen der kürzlich vereinbarten Kooperation „Netzwerk Wissenstransfer“ des ICV mit der Uni Salzburg und der TIBAY e.V. findet am 10. Juni in Salzburg die erste Veranstaltung der „Salzburger Gespräche 2005“ statt. Diese ist Auftakt für weitere Netzwerkaktivitäten.

Das Netzwerk dient dem Wissensaustausch zwischen Forschung, Wirtschaft und Arbeitswelt.

Infos: [www.icts.sbg.ac.at/](http://www.icts.sbg.ac.at/)

### Verabschiedung

Mit einer wissenschaftlichen Konferenz „Betriebliches Rechnungswesen und Controlling im Spannungsfeld von Theorie und Praxis“ wird am 24./25. Juni im Audimax der Uni Rostock Prof. Dr. Jürgen Graßhoff aus dem aktiven Dienst verabschiedet. Zu den Referenten zählen Prof. Dr. Antje Krey, Leiterin des ICV-AK M-V, und Ragnar Nilsson, Vorsitzender des ICV-Kuratoriums.

Infos: [www.wiwi.uni-rostock.de](http://www.wiwi.uni-rostock.de)

## „Sogar mit Zwangsgewinnreduzierung konnten wir uns beschäftigen“

### 30 Jahre Internationaler Controller Verein (Teil 3): 30 Jahre Arbeit im Arbeitskreis Süd I – Eine „Ansicht“

30 Jahre können relativ als kurz oder lang gesehen werden. Lang kann langwierig, langweilig oder kurzweilig sein. In diesem Fall entscheide ich mich für kurzweilig. Kurzweilig schon mal deshalb, weil sich in dieser Zeit so oft und so schnell Situations- und Aufgabenänderungen ergaben, die wir nie für möglich gehalten hätten. Haben die Controller immer schnell und richtig agiert? „Immer“ sicher nicht, aber ein bisschen schon; denn allein der in 30 Jahren veränderte Außenwert, vom „Comptroller“ zum Manager-Controller, ist ein kleiner Beweis dafür. Kann die Arbeit im Arbeitskreis einen positiven Nachweis für rechtes oder richtiges Handeln erbringen? Was ist richtiges Handeln? Ist das situationsgerecht oder zukunftsorientiert? Ist man dem Wirtschaftsgeschehen gefolgt, vorausgegangen, hinterhergeinkt? Ohne krampfhaft Verbindungen herstellen zu wollen versuche ich an den Themen des AK Süd I die Fragen zu erhellen; mit etwas Lokalkolorit, verglichen mit dem Bayerischen Brutto Sozialprodukt (ja, sowas gibt's!).

1975/76 diskutierten wir über das richtige Planen; in unserer Arbeitskreis-Philosophie war damit gemeint das praxisgerechte Planen – doch sehr berechtigt in einer Zeit, in der der Computer noch eine Mordsmaschine und der PC unbekannt war. Aber der AK Süd war damals schon vorausschauend tätig: In zwei Sitzungen hat sich der AK quasi als einer der ersten Berater betätigt und Krisenpläne erarbeitet für die jeweiligen Gastgeberfirmen (zu einer Zeit als man die Beratungsunternehmen in Deutschland noch an zwei Händen abzählen konnte). Ja o.k., der Erfolg bei diesen AK-Unternehmensberatungen war gemischt, sozusagen 50%, aber immerhin ein Gewinn für alle Beteiligten.

Recht flott war der AK Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre; da wurden die „elektronischen Helfer“ die großen Themen: IBM-Call-AS, APL und der Einstieg in die PC-Ära mit einem selbstgestrickten Planungssystem auf Apple-Basis: das war absolut aktuell und sensationell für uns.

Fast gleichzeitig mit der Verminderung der Wirtschaftskraft (das

Wachstum des bayer. BSP sank Anfang der 80er Jahre von 5% auf knapp 1%) wurden die Probleme rund um die Krisenbewältigung wichtig. Dabei besonders hart diskutiert, damals so im Fokus wie heute: Personalreduzierung, Sozialplan, stiller Personalabbau, Fixkostenmanagement. Waren das schon Signale für eine andere Zeit? In der Aufschwungphase 1983–1993 ging es dann ruhiger zu, da konnte man es sich erlauben umfangreiche Kennzahlensysteme zu besprechen: Benchmarking, MIS, Zielzahlensystematik, Produktivitätsvergleiche (eine Vorliebe der Kfz-Hersteller im AK) oder auch so schöne Probleme wie Szenario-Techniken und Produktdiversifizierung, ja sogar mit Zwangsgewinnreduzierung konnte man sich beschäftigen.

Im weiteren Verlauf der 90er Jahre, in der nächsten Abschwungphase, wurde es wieder etwas kritischer: Management Buy Out, Arbeitszeitmodelle, Konzern(ver)rechnungen waren einige der Punkte, die uns beschäftigten, und die große Zeit der TQM-Systeme brach an. Qualitätssicherung, Material-Controlling, Risk-Management und ISO 9000 etc. waren Themen und LEAN war hinten und vorne in der Diskussion. Die neuen Schlagworte waren aber auch immer wieder vermischt mit Benchmarking und Kennzahlensystemen; wie schön auch immer benannt mit MIS, MAIS, EIS, MIK oder ähnlich. Diese Themen folgten offensichtlich der fantastischen Leistungssteigerung der DV- und PC-Systeme und der Verbreitung des „Global-Playing“.

Anfang der 2000er Jahre sind Supply Chain Management und vor allem Balanced Scorecard in den Vordergrund getreten. Und damit sind wir wieder bei unseren Anfängen gelandet: beim uralten Punkt der Kennzahlensystematik – sicher, neu und schön verpackt und sauber verfeinert, aber war es das dann? Sind wir da richtig gelandet? Und was kommt noch?

Übrigens, die Teilnehmerstatistik des AK Süd I zeigt, dass in Zeiten sinkenden bayerischen BSPs auch die Anwesenheiten bei den AK-Terminen geringer waren. Heißt das, dass in schlechten Zeiten die Controller mehr „gefragt“ sind in

ihren Firmen und mehr „unabhänglich“ sind als in guten Zeiten? – Warum eigentlich nur dann? Die SZ vom 28./29.10.2000 schrieb: „Controlling, Buchhaltung, Riskmanagement, sexy ist das alles nicht, aber wenn Häuser eingestürzt sind, die Manager vor

dem Kadi gelandet und die Anleger pleite sind, dann wird man diese Typen doch noch sexy finden.“

Claus Kohlbauer, ehem. Ltr. Finanzen & Controlling, Alkor GmbH Kunststoff München, Ltr. AK Süd I 1975-1991

## Controller tagen im Konzertsaal



Die 10. Sitzung des AK Versorgungswirtschaft fand am 10. März 2005 auf Einladung der Stadtwerke Glauchau im Schloss Vorderglauchau statt.

Nach der Begrüßung durch Dr. Matthias Nölcke, Geschäftsführer der Stadtwerke Glauchau, standen zwei Themen im Mittelpunkt: Gerhard Radinger von der Controller Akademie hielt den einführenden Vortrag über die ganzheitliche Transparenzzuständigkeit des Controllers. Doreen Köhl, Stadtwerke Glauchau, Heiko

Wegert, Erdgas Südsachsen, und Hans-Christoph Schmidt, Stadtwerke Sondershausen, führten in das zweite Hauptthema, „Umsetzung der Anforderungen aus dem neuen Energiewirtschaftsgesetz zur informationellen Entflechtung“, ein.

In seinem Schlusswort bedankte sich AK-Leiter Ulrich Dorprigter bei den Referenten und den Teilnehmern für die interessante Diskussion und bei den Gastgebern für die hervorragende Organisation der Sitzung.

## „CIB-Nachwuchspreis“ ausgelobt

Innovative Controlling-Master-, Diplom- bzw. Promotionsarbeiten wird der ICV im September erstmals mit einem „CIB-Nachwuchspreis“ auszeichnen. Teilnahmeberechtigt sind nach dem 31. Mai 2003 an einer europäischen Hochschule eingereichte Arbeiten. Den mit insgesamt 4.000 EUR dotierten Preis haben die Veranstalter der Fachtagung „Controlling Innovation Berlin“ (CIB) – die AK Berlin, Berlin-Brandenburg, Mecklenburg/Vorpommern, Posen-Breslau, Sachsen und Thüringen – ausgelobt. Mit dem CIB-Nachwuchspreis will der ICV den Controllernachwuchs fördern sowie neue Ideen einer breiten Fach-

öffentlichkeit zugänglich machen. Vorschlagsberechtigt sind die betreuenden ProfessorInnen. Die Arbeiten sind mit einem auf der ICV-Website verfügbaren Bewerbungsformular ([www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com) - Mitteilungen - Awards) bis zum 31. Mai 2005 bei Prof. Dr. Antje Krey, Leiterin AK M-V, Juniorprofessorin für Funktionalcontrolling, Uni Rostock, WSF, einzureichen. In der Jury arbeiten Prof. Dr. Jürgen Graßhoff, Uni Rostock, Dr. Mark Richter, A-Rosa Ressort Rostock, und Horst Hennig, kfm. Vorstand Lichtwer Pharma i. R., Berlin. Die Preisverleihung findet am 3. September auf der CIB 2005 statt.

